



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY  
DENMARK

## Selvstyrende arbejdsgrupper

*et longitudinelt enkeltcase studie af de socialpsykologiske problemstillinger, der er forbundet med arbejdsorganisationer og arbejdsorganisatoriske omstillinger, fra en tayloristisk linieorienteret til en gruppebaseret arbejdsorganisering*

Pedersen, Bendt Torpegaard

Publication date:  
2008

Document Version  
Tidlig version også kaldet pre-print

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Pedersen, B. T. (2008). *Selvstyrende arbejdsgrupper: et longitudinelt enkeltcase studie af de socialpsykologiske problemstillinger, der er forbundet med arbejdsorganisationer og arbejdsorganisatoriske omstillinger, fra en tayloristisk linieorienteret til en gruppebaseret arbejdsorganisering*. InDiMedia, Department of Communication, Aalborg University.

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# *Selvstyrende arbejds- grupper*

Et longitudinelt enkeltcasestudie af de socialpsykologiske problemstillinger, der er forbundet med arbejdsorganisationer og arbejdsorganisatoriske omstillinger, fra en tayloristisk linieorienteret til en gruppebaseret arbejdsorganisering

*Bendt Torpegård Pedersen*

**Bind I**

*"Det er hårdt at leve i en ubeskrevet verden. Det er som at leve uden identitet. Dine problemer og lidelser opløses, forsvinder. For at sige det mere radikalt. Du har ingen fornemmelse af at have kontakt med nogen. Du kan ikke henvise til noget, fordi intet er beskrevet, og kaldt ved sit rette navn. Du er alene"*

(Kieslowski, i "I'm so-so").

<b>FORORD .....</b>	<b>13</b>
<b>INTRODUKTION .....</b>	<b>14</b>
1. Afhandlingens empiriske undersøgelse .....	15
2. Afhandlingens opbygning og læsevejledning.....	16
2.1. Afhandlingens første del:.....	16
2.2. Afhandlingens anden del:.....	18
2.3. Afhandlingens tredje del.....	20
2.4. Afhandlingens fjerde del.....	21
2.5. Afhandlingens femte del.....	22
2.6. Afhandlingens sjette del .....	24
3. Analysebevægelser og fremstillingsform i afhandlingen.....	25
<b>KAPITEL 1.....</b>	<b>29</b>
<b>UNDERSØGELSE AF EN ARBEJDSORGANISATORISK OMSTILLINGSPROCES FRA ET FABRIKSGULVPERSPEKTIV.....</b>	<b>29</b>
1. Undersøgelsens baggrund og kontekst.....	29
2. Undersøgelsesdesign, - metoder og - population.....	31
4. Hvorfor de kvalitative interviews som det primære datamateriale?.....	41
4.1. Ligheder og forskelle: Mening og metode.....	43
4.2. Social væren og social viden.....	45
5. Interviewet og det identitetsbeskyttende/identitetsforsvarende subjekt.....	53
6. Magt og subjektivitet i organisationer, og metode.....	56
7. Subjektivitet, magt og metode .....	65
8. Det inkonsistente og modsætningsfyldte subjekt: Det stratificerede og forsvarsprægede undersøgelsessubjekt og dataanalysestrategier .....	72
8.1 Det modsætningsfyldte og inkonsistente selv og den modsætningsfyldte og inkonsistente præsentation af virkeligheden.....	73
9. Fortrolighed med helheden og dataanalyseprocessen .....	79
10. Interviewet som en lokal interaktion, der er et spejl på den globale interaktion, i den sociale kontekst, interviewpersonen er indlejret i.....	80
11. Et longitudinelt enkeltcasesstudie.....	84
<b>KAPITEL 2.....</b>	<b>86</b>

<b>DEN ARBEJDSORGANISATORISKE OMSTILLINGS BAGGRUND, MÅLSÆTNING OG FORM.....</b>	<b>86</b>
1. Omstillingens baggrund og formål.....	86
2. Den generelle baggrund og formål/målrationaliteten med den arbejdsorganisatoriske omstilling.....	89
3. Det gruppebaserede arbejds- og organisationsdesign: Kontinuitet og forandring.....	95
4. Omstillingens karakter og substans.....	106
5. Den gruppebaserede arbejdsorganiseringens hovedmoduler.....	107
6. Ændret jobdesign eller arbejdsorganisering set ud fra et rolleforpligtelsesperspektiv.....	108
7. Omstillingsmetoden.....	111
7. 1. Omstillingsmetoden før iværksættelse af selvstyrende arbejdsgrupper.....	112
7.2. Gruppernes sammensætning.....	115
7.3. Omstillingen i forbindelse med og efter iværksættelsen af selvstyrende arbejdsgrupper.....	117
7.4. Magt og indflydelse hos organisationens forskellige interne og eksterne forandringsaktører.....	122
<b>INTRODUKTION TIL OPSTARTSFASEN .....</b>	<b>130</b>
<b>KAPITEL 3 .....</b>	<b>134</b>
Helle .....	134
1. Jobvariation - den manglende sammenhæng mellem vision og handling.....	134
2. Dominans og distance blandt gruppens medlemmer .....	137
3. Afrunding.....	140
<b>KAPITEL 4 .....</b>	<b>141</b>
Frida.....	141
1. Selvstyrende arbejdsgrupper pro et contra .....	144
1.1. Lønforbundethed og bekymring.....	146
2. Magt, dominans og gruppeledelse.....	148
3. Afrunding.....	149
<b>KAPITEL 5 .....</b>	<b>150</b>
Bente .....	150
1. Forventning til omstillingen.....	151
1.1. Indtjening og fælles eller individuel kontrol .....	152

2. Ledelsen og omstillingen.....	153
3. Gruppen: Forpligtelse, dominans og magt - frygt/nervøsitet.....	154
3.1. Dominans og magt - jargon.....	157
4. Forandringerne omfang og karakter: Den fraværende diskussion - Jobrotation.....	158
5. Ændringer uden forandring.....	159
6. Gruppekoordinatoren: Ambivalens og modsigelse.....	162
7. Afrunding .....	164
<b>KAPITEL 6.....</b>	<b>164</b>
Charlotte.....	164
1. Forventninger til omstillingen.....	165
1.1. Selvbestemmelse (ændrede autoritets- og magtstrukturer) .....	166
2. Ledelsen og omstillingen.....	169
2.2. Ledelsens modsætningsfyldte adfærd og planlægningsspørgsmålet .....	172
2.3. Ledelsen og planlægning.....	172
3. Gruppen som et socialt fællesskab og kollektiv .....	173
3.1. Den gode gruppe: Gruppen som et handle- og dagsordensættende kollektiv .....	173
3.2. Den splittede gruppe: Frygtssomhed, dominans og integration .....	174
3.3. Gruppekoordinatorrollen.....	177
4. Afrunding .....	180
<b>KAPITEL 7.....</b>	<b>181</b>
Anna.....	181
1. Selvstyret og holdningen til omstillingen til selvstyrende grupper.....	182
1.1. Kritisk diskussion af jobrotation .....	183
1.2. Tabet af egenkontrol ved overgang til arbejdsgrupper .....	185
2. Kritik af ledelsen: En række modsætningsfyldte holdninger og praksisser .....	188
2.1. Ledelsen og planlægning.....	190
2.2. Kritik af ledelsen - behov for øget magt og indflydelse til grupperne i forhold til planlægningen.....	191
3. Gruppen.....	192
3.1. Problemer når gruppen - de dominante - overtager ledelsesopgaver.....	194
4. Gruppeledelse og organisering.....	196
4.1. Gruppekoordinatorrollens indholdsbestemmelse - at undgå.....	197
5. Afrunding .....	199
<b>KAPITEL 8.....</b>	<b>199</b>
Gitte.....	199

1. Bekymringer .....	200
1.1. Lønspørgsmålet og gruppen.....	201
2. Ledelsen.....	204
2.1. Ledelse som et knægtelses- og krænkelserforhold .....	204
3. Afrunding.....	205
<b>KAPITEL 9 .....</b>	<b>206</b>
<i>Erna</i> .....	206
1. Resigneret holdning til ændringen.....	207
1.1. Forandring er ikke forbedring - det uholdbare arbejdstempo.....	209
1.2. Lønspørgsmålet og gruppen.....	211
2. Jobvariation er med lavere produktivitet og løn.....	212
3. Oplevelsen af ledelsen som udtryk for Ernas distance og uforpligtethed over for omstillingen.....	214
4. Gruppen.....	216
4.1. Gruppekoordinatorfunktionen .....	217
5. Afrunding.....	218
<b>KAPITEL 10 .....</b>	<b>219</b>
<i>Inger</i> .....	219
1. Ændringen er lig med mindre belastning - individuel akkord giver belastning .....	220
1.1. Forventninger til jobvariation .....	222
1.2. Ændringer og social integration .....	223
1.3. Lønspørgsmålet og lønsystemet: Indtjening og belastning.....	224
2. Gruppen.....	225
2.1. Gruppeledelse: Accept af dominans .....	227
3. Afrunding.....	228
<b>KAPITEL 11 .....</b>	<b>229</b>
<i>Jytte</i> .....	229
1. Holdning til omstillingen til arbejdsgrupper.....	230
1.1. Lønspørgsmålet.....	231
2. Gruppen.....	232
3. Afrunding.....	234
<b>KAPITEL 12 .....</b>	<b>235</b>
<i>Lena</i> .....	235

1. Holdning til arbejdsgrupper .....	236
1.1. Jobvariation: Gruppen sætter sin egen dagsorden - ned med rotation.....	238
2. Gruppen.....	238
2.1. Gruppekoordinatorfunktionen.....	240
3. Ledelsen .....	241
4. Afrunding .....	241

## **KAPITEL 13 .....243**

### **GRUPPEN OG OPSTARTSFASEN .....243**

1. Forhåbninger og bekymringer i forhold til selvstyrende arbejdsgrupper.....	244
1.1. Forstyrrelses- og forurolighedszoner.....	245
1.2. Muligheds- og forhåbningszoner.....	248
1.3. Gruppemedlemmernes motivation, forpligtelse og involvering.....	250
2. Gruppen som et mål- og strategifastsættende kollektiv i forhold til selvstyrets udfordringer og fordringer.....	253
2.1. Gruppens omstillingsstrategi: Task-specialisering.....	254
3. Ledelsen og omstillingen.....	259
4. Gruppen og gruppens selvorganisering.....	263
4.1. Homogenitet versus heterogenitet i gruppen i et historisk perspektiv.....	263
4.2. Homogenitet versus heterogenitet i gruppen, som en fremtidsudfordring.....	266
4.3. Homogenitet versus heterogenitet i gruppen, som et forandringsimperativ.....	273
5. Gruppen som en ledelses- og autoritetsstruktur: Gruppekoordinatorfunktionen.....	277
5.1. Gruppens målsætning og definition af gruppekoordinatorfunktionen.....	277
5.2. Interaktion og forpligtelse omkring gruppekoordinatorfunktionen.....	280
6. Konklusion: Forskydning mellem hvad der er et privat og offentligt anliggende.....	288

### **INTRODUKTION TIL MIDTVEJSFASEN.....291**

## **KAPITEL 14.....294**

Frida.....	294
1. Etableringen af gruppen - tab af individuel autonomi og indtjening.....	294
2. Kritikken af gruppens løntab - de svage og de dominante svigter .....	296
2.1. Kritikken af gruppens tab af produktivitet og løn - de svage svigter .....	300
3. Jobvariation og social integration.....	303
3.1. Begrænsninger i gruppens indflydelse - direktricens magt.....	305
4. Gruppens organisering og funktionsmåde.....	308
4.1. Den tomme gruppeinteraktion - Magt og dominans i gruppen .....	312
5. Afrunding .....	313



## **KAPITEL 15 ..... 315**

*Charlotte*.....315

*1. Selvstyrende arbejdsgrupper: Fordele og ulemper* .....315

*2. Gruppen, det endnu ikke eksisterende subjekt - myten om den store ordre*.....318

*3. Problemer ved jobvariation*.....320

*3.1. Jobvariation og indtjening - en modsætning*.....320

*3.2. Jobvariation og helbred - ergonomi*.....321

*3.3. Jobvariation og oplæring - en omkostning, der ikke kompenseres for* .....322

*4. Kritik af ledelsens uretfærdige fordeling af ordrene og manglende lydhørhed over for arbejderne*.....325

*5. Løbspørgsmålet* .....326

*5.1. Kritik af løssystemet og ledelsens manglende lydhørhed* .....327

*5.2. De langsomme svigter - men gør hvad de kan - hvad kan man mere forlange*.....329

*6. Gruppen og selvstyret* .....332

*6.1. Gruppens kultur, jargon og humor*.....332

*6.2. Gruppen som en selvstyrende arbejdsgruppe - planlægning og koordinering af arbejdet*....333

*6.3. Gruppens forvaltning af selvstyret* .....334

*6.4. Gruppen, direktøren og selvstyret*.....335

*6.5. Direktøren har magten* .....336

*6.6. Direktøren som en hjælper*.....337

*7. Gruppekoordinatorfunktionen*.....337

*8. Afrunding*.....338

## **KAPITEL 16 ..... 339**

*Helle* .....339

*1. Gruppen og selvstyret: Det gode gruppefællesskab*.....340

*2. Jobvariation og løbspørgsmålet* .....343

*2.1. Jobvariation og arbejdsmiljøet*.....345

*3. Den styrede gruppe* .....346

*3.1. Gruppen og direktøren* .....347

*3.2. Gruppen, gruppeakkord og indtjening*.....348

*3.3. Gruppekoordinatorrollen* .....350

*4. Afrunding*.....350

## **KAPITEL 17 ..... 352**

*Erna* .....352

*1. Omstillingen og arbejdet - jobvariation*.....352

*2. Gruppen og løn: Den tavse dissident* .....356

3. Den gode gruppe .....	359
3.1. Gruppens problemløsning og mødestruktur .....	362
3.2. Gruppekoordinatoren - ingen kritik.....	363
4. Ledelsen .....	367
5. Afrunding .....	368
<b>KAPITEL 18.....</b>	<b>368</b>
Jytte.....	368
1. Oplevelse af omstillingen: Frygten og at lukke sig omkring sig selv.....	369
2. Jobvariation.....	372
3. Gruppen og gruppeakkord.....	373
3.1. Gruppen og planlægning.....	375
3.2. Gruppen .....	376
4. Ledelsen .....	378
5. Afrunding .....	378
<b>KAPITEL 19.....</b>	<b>379</b>
Inger .....	379
1. Omstillingen: Resignation som grundlag for positiv indstilling.....	380
2. Gruppen og gruppeakkordløssystemet - kun løn nedgang - frustrationer.....	383
3.1. Oplever gruppen svigter - effektivitet vigtigere end hensyn .....	387
3.2. Gruppen: Samarbejde og magt .....	390
4. Afrunding .....	393
<b>KAPITEL 20.....</b>	<b>394</b>
Bente.....	394
1. Oplevelsen af omstillingen og arbejdet som en selvstyrende produktionsgruppe: Usikkerhed som nøglebegreb.....	395
1.1. Gruppens usikre situation og identitetstrussel .....	397
1.2. Tror hun bliver glad ved det, når det kommer i gang.....	400
2. Lønssystem og gruppen: Løn - belønning - rimelighed - solidaritet.....	402
3. Gruppen og selvstyret: Den gode gruppe - indflydelse eller mangel på samme.....	412
3.1. Ansvar, kompetence og indflydelse på arbejdsplanlægningen og tilrettelæggelsen .....	412
3.2. Jobvariation: Dilemmaet mellem den nødvendige task-specialisering og arbejdsmiljøet ....	414
4. Gruppen.....	418
4.1. Den gode gruppe.....	418
4.2. Gruppen og møder: Magt, autoritet og legitimitet .....	422
4.3. Gruppekoordinatorfunktionen.....	424

4. Direktrisen og selvstyret .....	429
5. Afrunding.....	433
<b>KAPITEL 21 .....</b>	<b>433</b>
<i>Anna.....</i>	<i>433</i>
1. Oplevelsen af omstillingen og arbejdet i en selvstyrende produktionsgruppe: Magtens fryd og magtens byrde.....	434
2. Andre grupper får bedre arbejdsvilkår end egen gruppe .....	441
3. Gruppen og lønspørgsmålet.....	442
3.1. Personlig lønudvikling på grund af omstillingen.....	442
3.2. Konflikt og indtjening: Fra ledelsen til gruppens svagere medlemmer (flere cirkler) .....	444
3.3. Anna og direktøren: Lønspørgsmålet og udstødelse af tilfældet Helle .....	447
3.4. Gruppens indtjeningsmålsætning: Løn og magt (de stærkes magt).....	450
4. Gruppen: Beslutningsprocesser, planlægning i gruppen og jobvariation.....	451
4.1. Gruppen og individet: Tilfældet Inger .....	454
4.2. Gruppen og konflikten mellem Anna og Inger.....	456
4.3. Afvisningen af jobrotation, Annas smerte og udsathedsfortælling .....	457
5. Gruppen.....	458
5.1. Den gode gruppe.....	459
5.2. Gruppemøder, kampen om tiden og rolle- og autoritetsstrukturer .....	463
5.3. Gruppekoordinatorrollen (selvstyre, autoritet og magt) .....	467
5.4. Anna som leder: Konflikt med ledelsen om ret og rimelighed .....	468
6. Afrunding.....	471
<b>KAPITEL 22 .....</b>	<b>473</b>
<b>DEN AUTOKRATISKE OG PARALYSEREDE GRUPPE.....</b>	<b>473</b>
1. Indledning for det samlede kapitel.....	473
1.1. Gruppen som et erfarings-, forståelses- og kommunikationskollektiv.....	475
1.2. Gruppen som en diskursiv orden, interaktionel orden og strukturel orden.....	476
2. Gruppens bevidsthed/gruppen som en diskurs.....	480
2.1. Gruppens mål og omstillingsstrategi .....	480
2.2. Modsætninger og konflikter i omstillingsforløbet og gruppens organisering.....	484
2.3. Kommunikation og magt: Diskurs og dominans.....	485
2.4. Fortællinger: Som fakta, fiktion eller fantasi.....	486
2.5. Fortælling I: De ugunstige og vanskelige omstillingsvilkår .....	487
2.6. Fortælling II: Fællesskabskontrol og utilfredshed med andres indsats.....	491
2.7. Fortælling III: Den gode gruppe, men de forpligtelsesunddragende medlemmer svigter .....	497
2.8. Opsamling: Gruppens hovedfortællinger som en samlet gestalt .....	500
2.9. Gruppens ugunstige og uretfærdige eksistensvilkår.....	503
3. Gruppen som en interaktionel orden.....	505
3.1. Den kontrafaktuelle fortælling .....	510
3.2. Selvstyrets forvaltning og gruppens udvikling som et kontrolsystem.....	513

3.3. <i>De stærke som et handlesubjekt og interaktionen omkring lønsystemet</i> .....	523
3.4. <i>Gruppens normdannelsesproces</i> .....	528
<b>4. <i>Gruppen som en rolle- og autoritetsstruktur</i></b> .....	<b>529</b>
4.1. <i>Gruppens udvikling og konstituering som en magt- og rollestruktur</i> .....	531
4.2. <i>Gruppekoordinatorrollen</i> .....	533
4.3. <i>Gruppekoordinatorrollens definition og indholdsbestemmelse: Gruppens udvikling som et autoritets- og autoriseringssystem</i> .....	535
4.4. <i>En intragruppe bestemmelse af det ekstra-organisatoriske talsmandssystem</i> .....	539
4.5. <i>Gruppemøderne: Forholdet mellem autoritet og autorisering</i> .....	540
4.6. <i>Sociale alliancer, magt og roller</i> .....	543
4.7. <i>Sociale alliancer, magt og roller blandt magthavere</i> .....	544
4.8. <i>Gruppelederens centrale støtter og deres temasætninger</i> .....	547
4.9. <i>Sociale alliancer blandt gruppens perifere medlemmer</i> .....	551
4.10. <i>Sammenfatning og konklusion</i> .....	557



## *Forord*

Den foreliggende Ph.D. afhandling, finansieret gennem Arbejdsmiljøfondet, er udarbejdet indenfor rammerne af ”Project on **R**esearch and **I**ntervention in **M**onotonous work” (PRIM) – et tværfagligt og tværinstitutionelt forskningsprojekt, med følgende institutioner tilknyttet: 1) De Arbejdsmedicinske Klinikker ved hhv. a) Københavns Amts Sygehus i Glostrup; b) Herning Centralsygehus; c) Århus Kommunehospital; d) Hillerød Sygehus; samt 2) Arbejdsmiljøinstituttet; 3) CASA; 4) Institut for Arbejdsmiljø (DTU); og 5) Danmarks Højskole for Legemsøvelser.

Min del af undersøgelsen omfattede både en interview- og spørgeskemaundersøgelse med virksomheder indenfor tekstilbranchen. Såvel ledelsen på virksomhederne som medarbejderne har stillet sig til rådighed for undersøgelsen. Uden deres velvillighed til at dele deres konkrete erfaringer og oplevelser med en arbejdsorganisatorisk omstilling, var den foreliggende afhandling aldrig blevet til.

Mange mennesker, jeg har mødt i forskellige sammenhæng, skal have en personlig tak for hjælp, støtte og inspiration undervejs.

En særlig tak til cand. psyk., Ph.D. Ole Nørby Hansen for hans involvering i såvel projektets udførelse og selve dataindsamlingen. Han var en god inspirationskilde i den årerække jeg var tilknyttet Arbejdsmedicinsk Klinik, Herning Centralsygehus.

Som værdifulde videnskabelige diskussionspartnere på forskellige stadier i den vanskelige proces samt velvillig gennemlæsning af manuskriptet vil jeg også nævne arbejdspsykolog Einar Baldursson, samt lektor, Ph.D. Thomas Borchmann, Ålborg Universitet.

Jeg vil også nævne den inspiration, det har givet mig at undervise og vejlede de psykologistuderende ved Ålborg Universitet, hvor jeg herigennem fik mulighed for at diskutere præliminære analyser og fortolkninger af en organisatorisk omstillingsproces.

Tak til sekretær Lisbeth Andersen for velvillig gennemlæsning af de forskellige manuskriptudkast; samt tak til sekretærerne Lene Roursgaard og Majbrith Borg Andersen for den endelige korrekturlæsning.

Sluttelig en varm tak til cand. psych. Jonna Sorgenfri Andersen, som har fulgt arbejdets tilblivelse og løbende læst og kommenteret manuskriptet og holdt mig på rette kurs, når sprog og tankegang var ved at blive for indforstået.

Ålborg, august 2007.

## *Introduktion*

Denne afhandlings målsætning er at bidrage empirisk og teoretisk til en belysning af arbejdsorganisatoriske omstillingsprocesser, der omhandler indførelse af selvstyrende arbejdsgrupper. Mere specifikt er målsætningen, at belyse de komplekse socialpsykologiske problemstillinger, som er i spil, i en arbejdsorganisatorisk omstilling til selvstyrende arbejdsgrupper.

Afhandlingen henleder opmærksomheden mod, at omstillingsprocessen til en selvstyrende arbejdsgruppe er langt mere modsætningsfyldt og flertydig, end det sædvanligvis antages. Modsætninger og flertydigheder, som både kan anskues som et medium for - og resultatet af - den organisatoriske kontrol og modstand, som organisationens forskellige aktører, kollektivt såvel som individuelt, udøver gennem deres adaptionspraksisser, overfor den arbejdsorganisatoriske omstillingskrav og fordringer.

Empirisk baserer afhandlingen sig på en enkelt arbejdsgruppes erfaringer med en omstillingsproces til en selvstyrende arbejdsgruppe arbejdsorganisering. En gruppe, som blev fulgt over en periode på cirka halvandet år. Undersøgelsen repræsenterer hermed en detaljeret og dybdegående analyse og fortolkning af en arbejdsgruppe og dens medlemmers erfaringer med omstillingen, og af gruppens virke som en selvstyrende arbejdsgruppe. Et centralt sigte med afhandlingen har været at komme tæt på gruppen og dens medlemmers verden, for herigennem at blive i stand til at fortolke denne verden og dens problemer indefra, sådan som de defineres, forstås og føles af gruppen og dens medlemmer. Dette fordi sådanne oplevelser er ledende for de interaktioner, praksisser og aspirationer, som udspiller sig i det arbejdsmæssige kollektiv, som en selvstyrende arbejdsgruppe er. En indfaldsvinkel, som er sjælden, indenfor den forskning, som beskæftiger sig med arbejdsorganisatoriske omstillingsprocesser.

Et centralt motiv, bag afhandlingens empiriske og teoretiske analyser, er, at give et mere dækkende og fyldestgørende indblik i arbejdsorganisatoriske omstillingsprocesser, gennem inddragelse af lavere placerede organisationsmedlemmer, ud fra en opfattelse af disse som forandringsaktører i deres egen ret. Organisatoriske forandringsaktører, som er karakteriseret ved egne perspektiver, motiver, forståelser og adaptionsstrategier, overfor de arbejdsorganisatoriske ændringer, de er blevet påtvunget af andre mere magtfulde og indflydelsesrige aktører i organisationen<sup>1</sup>. Afhandlingens grundantagelse er, at arbejdsorganisatoriske omstillinger bør anskues som en politisk proces, hvor organisationens forskellige interne ændringsagenter alle spiller en central rolle, i forhold

---

<sup>1</sup>Ackroyd & Thompson 2000, s. 3.

til omstillingens forløb og resultatet af den<sup>2</sup>. Hermed adskiller den foreliggende empiriske og teoretiske analyse sig fra den måde, hvorpå store dele af organisationsteorien temasætter organisatoriske omstillingsprocesser og forandringer, og hvor konflikt og modstand kun inddrages som forklaringer på, hvorfor forandringerne ikke er blevet som tiltænkt. Som det rammende er blevet fremført af Ackroyd og Thompson gælder det, at: *“Resistance and conflict is frequently dealt with under “change”, as a means to explain why the latter doesn’t happen. Such action is seen as a defensive or irrational response – the psychology of fear rather than the sociology of oppressing interests. Meanwhile change itself is assumed to be benign and change agents the purveyors of valid knowledge. ... Conflict itself and its causes are quickly leapt over to get to conflict resolution”* (Ackroyd & Thompson, 2000, s. 9).

I stedet for at anlægge en indfaldsvinkel, hvor arbejdernes og gruppernes adfærd bedømmes ud fra ledelsens målsætninger og forventninger, drejer det sig om at analysere arbejdernes organisationsadfærd og selvorganisering, i sin egen ret, og som et udtryk for arbejdernes opfattelser, motiver, og forsøg på at varetage deres egne interesser.

Et centralt anliggende, i den foreliggende empiriske analyse og fortolkning, har derfor været at bevæge sig bort fra et perspektiv, hvor implementering af selvstyrende arbejdsgrupper teoretisk anskues ud fra et ledelsesperspektiv, det vil sige bort fra et anliggende om at skabe en mere effektiv eller sund arbejdsorganisation, der empirisk baserer sig på ledelsens ”beretninger” eller erfaringer. Set i dette lys, er et centralt anliggende i den foreliggende afhandling, at give stemme til de, der sædvanligvis bliver ignoreret i beretninger om arbejdet i selvstyrende arbejdsgrupper<sup>3</sup>.

## **1. Afhandlingens empiriske undersøgelse**

Gennemførelsen af afhandlingens empiriske del omfatter et tidsforløb på cirka halvandet år. Mere konkret indeholdt dataindsamlingen: En datagenerering i forbindelse med opstarten af de selvstyrende produktionsgrupper i januar 1996, en næste datagenereringsfase et halvt år inde i omstillingsprocessen og en tredje fase halvandet år inde i omstillingen. I forbindelse hermed blev der både gennemført individuelle interviews med gruppens medlemmer, ledelsesrepræsentanter og repræsentanten for arbejderne på virksomheden. Desuden blev der gennemført gruppediskussio-

---

<sup>2</sup>Der gælder her som fremført af Ackroyd, at: *“... different groups of participants have differential room for manoeuvre, for securing outcomes in their favour and for shaping the attributes of the broader pattern of relationships to redesign the organizational structure itself: to decide how a company will be organised, what activities will be undertaken and how many people will be employed. Nevertheless the structure of an organization will not be precisely as one group decrees that it will be”*. (Fleewood & Ackroyd 2004, s. 148)

<sup>3</sup>McGabe 2000; David Knights and Darren McCabe 2000.



ner med grupperne. I forbindelse med opstarten, og et år inde i omstillingen, blev der gennemført en spørgeskemaundersøgelse. Begge disse to sidste undersøgelsesmetoder inddrages kun sporadisk i denne afhandling. Det vil sige, at den analytiske og fortolkningsmæssige vægt er lagt på de interviews, som blev gennemført med gruppens medlemmer. Dette, ud fra et ønske om at belyse omstillingen, set fra arbejderens perspektiv.

Med dette undersøgelsesdesign er afhandlingen ikke udformet retrospektivt, men har mere karakter af en progressiv beskrivelse, analyse og fortolkning af gruppens dannelse og konstituering som en selvstyrende arbejdsgruppe og en magt- og rollestruktur. De forskellige tidsmæssige nedslagspunkter er i afhandlingen benævnt: *Gruppens opstartfase, midtvejsfase og afslutningsfase.*

## ***2. Afhandlingens opbygning og læsevejledning***

Afhandlingen er opdelt i 6 dele:

- En præsentation af projektets problemstilling, undersøgelsesdesign samt metodologiske grundantagelser.
- En empirisk del, der igen er opdelt i tre hovedafsnit, som beskriver den arbejdsorganisatoriske omstillings form og indhold, samt forskellige tidsmæssige nedslagspunkter, i gruppens udvikling og konstituering som en selvstyrende arbejdsgruppe.
- En sammenfattende analyse, hvor omstillingen belyses ud fra et multipelt magtforvaltnings- og magtudviklingsperspektiv og belyses ud fra et multipelt rolleomstillings- og rolleimperativperspektiv.

### ***2.1. Afhandlingens første del:***

Afhandlingens første del består af kapitel 1.

I kapitel 1 redegøres der for projektets undersøgelsesdesign, undersøgelsesmetoder og dataanalysestrategier. Der indledes med en redegørelse for undersøgelsens tilblivelseshistorie og udviklingen i undersøgelsespopulationen i det halvandet år, hvor omstillingen blev fulgt. Projektet blev gennemført, indenfor rammerne af ”Project on Research and Intervention in Monotonous work”, som var et tværfagligt og tværinstitutionelt forskningsprojekt, der blev iværksat, i forbindelse med den handleplan, som arbejdsmarkedsparterne og Folketinget vedtog i 1993, med henblik på at

reducere omfanget af Ensidigt Gentaget Arbejdet<sup>4</sup>. Det foreliggende projekts formål var i den sammenhæng at belyse barrierer og fremmede faktorer, for en omstilling til selvstyrende arbejdsgrupper i tekstilindustrien og effekten heraf, i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Et projekt, som blev søgt indfriet, igennem en bredspektret metodeflerhed, spændende fra individuelle interviews med samtlige arbejdere, til gruppeinterviews med de nedsatte grupper, en spørgeskemaundersøgelse, interviews med organisatoriske nøglepersoner, som for eksempel ledelsesrepræsentanter og arbejdernes lokale faglige repræsentanter, og repræsentanter fra andre samarbejdsudvalg. Undersøgelsen blev tilrettelagt som et longitudinelt undersøgelsesforløb, hvor omstillingen blev fulgt fra dens opstart til halvandet år ind i omstillingen.

I kapitlet redegøres for, hvorfor der i analyse- og fortolkningsfasen er valgt udelukkende at fokusere på en enkelt af de nedsatte arbejdsgrupper. Der redegøres samtidig for, hvorfor de individuelle interviews, med gruppens medlemmer, er afhandlingens primære datagrundlag, og hvorfor gruppeinterviewene og spørgeskemaerne kun inddrages sporadisk som supplerende data-materiale i afhandlingens analyse og fortolkning. Projektets analytiske og datamæssige afgrænsning til et enkelt casestudie begrundes med, at dette giver større mulighed for at belyse de komplekse organisatoriske, socialpsykologiske og psykologiske processer, som en omstilling er forbundet med. Valget af et casestudie begrundes hermed i et ønske om at have mulighed for at gå i dybden i analysen og fortolkningen af omstillingen, for hermed at få indsigt i de komplekse socialpsykologiske og psykologiske mekanismer, der var i spil, i forhold til gruppens dannelse og konstituering som en selvstyrende gruppe.

Der redegøres for, at det foreliggende forskningsprojekt har den særlige karakter, at det beskæftiger sig med undersøgelsesdeltagere, som udgør en formel arbejdsorganisatorisk enhed. Denne realverdensforbundenhed hævdes, at være en væsentlig styrke ved undersøgelsen, fordi det giver mulighed for at tolke undersøgelsesdeltagernes fortællinger om omstillingen, indenfor rammerne af den sociale og organisatoriske kontekst, som de produceres og reproduceres indenfor. Der argumenteres for, at til trods for, at undersøgelsesdeltagerne var indlejrede i den samme organisatoriske, sociale og arbejdsmæssige verden, var deres beretninger og fortællinger karakteriseret ved både ligheder og forskelligheder. Ligheder og forskelligheder, som skyldes, at de har forskellige placeringer, roller og status, i gruppens samlede magt- og rollestratifikation. Ligheder og forskelle skyldes altså, at selvom der er tale om organisatorisk nært forbundne individer, beskrives den

---

<sup>4</sup> Følgende forskningsinstitutioner deltog I PRIM projektet: 1) Arbejdsmiljøinstituttet; 2) Arbejdsmedicinsk Klinik, Københavns Amts Sygehus i Glostrup; 3) Arbejdsmedicinsk Klinik, Herning Centralsygehus; 4) Arbejdsmedicinsk Klinik på Århus Kommunehospital; 5) CASA; 6) Institut for Arbejdsmiljø DTU; 7) Danmarks Højskole for Legemsøvelser; 8) Arbejdsmedicinsk Klinik på Hillerød Sygehus.

samme organisatoriske virkelighed, ud fra forskellige sociale og organisatoriske placeringer og perspektiver. Når de interviewede forstås som psykosociale aktører og som indlejrede i en social og organisatorisk kontekst, afspejler beretninger og fortællinger om omstillingen også magtforholdene i denne sociale og organisatoriske kontekst. Dette er dels i form af magtens forskellige diskurser, som foreligger i form af forskellige fortolkningsrepertoarer, den enkelte kan anvende og tilslutte sig, dels i form af de sociale anerkendelses- og krænkelsesrelationer, som individet er indlejret i, qua sin rolle, status og magt i gruppen. Der argumenteres samtidig for, at undersøgelsesdeltagerne også må forstås som forsvarsprægede og identitetsbevarende subjekter. Samlet set betyder dette, at interviewpersonernes beretninger ikke bør tages for pålydende og anskues som havende en entydig sandhedsværdi, i forhold til bestemmelsen af de begivenheder og processer, som udspiller sig i deres kollektive og organisatoriske verden. Der argumenteres samtidig for, at en naiv fortolkning, af de interviewedes beretninger, er ensbetydende med, at de selvbedrag, illusioner og selvretfærdiggørelser, som de rummer, ikke kan indfanges. Hermed bliver det ikke muligt at belyse de psykologiske og sociale mekanismer, der er i spil, i individernes og gruppens adaptionsstrategier. Der argumenteres for, at fortolkningen af interviewdeltagernes udsagn, omkring specifikke problemstillinger, i forhold til omstillingen og gruppens virke som en selvstyrende arbejdsgruppe, kun kan ske på en plausibel måde, når disse specifikke temasætninger relateres, til den helhed, som de udfolder sig indenfor, hvor dette mere konkret betyder, at den samlede samtale med det enkelte gruppemedlem, og samtalerne med de andre gruppemedlemmer, indgår som kontekst for analysen og fortolkningen af datamaterialet.

## ***2.2. Afhandlingens anden del:***

Afhandlingens anden del består af kapitel 2.

I kapitel 2 redegøres for den arbejdsorganisatoriske omstillings baggrund, målsætning og form. Desuden belyses og temasættes organisationens omstillingsforståelse og implementeringsstrategi. Et af de centrale formål, med dette kapitel, er at give en belysning af, hvad der karakteriserer de bredere organisatoriske strukturer og praksisser, indenfor hvilke gruppen skal virke som en selvstyrende arbejdsgruppe. Bevæggrunden, for denne redegørelse og analyse, er, at forståelsen og analysen, af gruppens udvikling og konstituering som en indre magt- og rollestruktur, ikke kan blive adækvat, med mindre den relateres til de bredere organisatoriske strukturer, praksisser og diskurser, som gruppen er indlejret i og virker indenfor.

I kapitlet redegøres primært for, hvad der karakteriserer ledelsen og organisationen som en forandringsagent. En redegørelse, som også omfatter en bestemmelse af de konflikter og modsætninger og deres håndtering, som er involveret i omstillingen til en arbejdsgruppeorganisering og implementeringen af denne.

I kapitlet anlægges et totalitetsperspektiv på den gruppebaserede arbejdsorganisering med henblik på at give en bestemmelse af de delelementer, som det samlede arbejdsdesign er sammensat af, samt hvorledes samspillet er mellem disse. Analysen viser, at der foreligger en udpræget inkongruens, mellem de ændrede arbejdsmæssige rolleimperativer og det incitaments- og kontrolsystem, som selvforvaltningen er indlejret i. En inkongruens og modsætninger, som betyder, at den arbejdsorganisatoriske omstilling både repræsenterer kontinuitet og forandring, i forhold til den tidligere arbejdsorganisering.

I kapitlet redegøres også for den omstillingsforståelse og omstillingspraksis, som foreligger hos ledelsen som organisationens centrale forandringsaktør, i forhold til udformning og implementering af omstillingen til selvstyrende arbejdsgrupper. Der stilles skarpt på, at ledelsen er kendetegnet ved en betydelig modsætningsfyldthed og inkonsistens, i forhold til de forskellige diskurser, der iværksættes, omkring rationalet, bag forskellige aspekter ved ændringernes udformning, og i forholdet mellem disse forskellige diskurser og praksisser. En inkonsistens og nogle modsætninger i ledelsens praksisser og diskurser, som peger på, at den organisatoriske omstilling er gennemtrængt af systemimmanente konflikt- og interessemodsatninger, mellem ledelsen og arbejderne, og som manifesterer sig ved, at ledelsen svinger mellem, på den ene side, en HRM indlejret empowermentdiskurs, og på den anden side, en mere traditionel kontroldiskurs. En inkonsistens og nogle modsætninger, som igen genererer spændinger, konflikter og ambivalens, omkring omstillingens forskellige fordringer og rolleimperativer.

Analysen af den inkonsistens og modsætningsfyldthed, mellem omstillingens praksisser og diskurser, og de forskellige diskurser indbyrdes ditto, som forefindes hos organisationens centrale forandringsaktør, er motiveret af en antagelse om, at en belysning heraf, udgør et vigtigt grundlag for en forståelse af omstillingsprocessens forløb og udfald. Der foreligger også hos ledelsen, som en central forandringsaktør, en betydelig ambivalens, reservation, skepsis og usikkerhed, overfor omstillingen og omstillingens visioner og retorik, når denne konfronteres med den organisatoriske virkelighed, set mere som en dagligdagserfaring.

### *2.3. Afhandlingens tredje del*

Kapitel 3 til kapitel 13 er afhandlingens tredje del.

Denne del af afhandlingen indeholder beskrivelsen og analysen af gruppen i dens opstartsfase. Betegnelsen opstartsfase angiver, at fokus er på den indledende fase i overgangen til en gruppebaseret arbejdsorganisering. Betegnelsen opstartsfase angår også, at grupper aldrig opstår fuldt udviklede, men skal igennem en kollektiv afklarings- og dannelsesproces. En fase, som sædvanligvis er kendetegnet ved uorden, forvirring og usikkerhed, og hvor gruppens medlemmer gensidigt forsøger at blive bekendte med hinandens holdninger og motiver, med henblik på en begyndende afklaring af gruppens mål og organisering som en magt- og rollestruktur. Gruppens medlemmer er, i denne fase, dels fokuseret på at gøre sig bekendte med de andre gruppemedlemmer og deres holdninger og motiver, dels ivrige efter at gøre et godt indtryk på hinanden, og præget af en gensidig hensynsfuldhed og identitetsbeskyttelse.

I kapitel 3 til 12 benyttes lejligheden til at præsentere de personer, som gruppen består af. Der gives nogle portrætter af gruppemedlemmernes forhåbninger, bekymringer og reservationer, overfor den forestående omstilling til selvstyrende arbejdsgruppe.

Portrættering af gruppemedlemmernes forhåbninger, bekymringer og reservationer angår det enkelte medlems vurdering, af indfrielses- eller honoreringsmulighederne for egne interesser og motiver, holdt op mod mønstret af interesse- og motivartikulationer, hos de andre gruppemedlemmer, og en vurdering af egne interesse- og magtforvaltningsmuligheder, givet de alliance-dannelser, der kendetegner gruppemedlemmerne, i deres motivartikulation. Desuden beskrives og analyses anticipationer af de honoreringskrav, der foreligger fra gruppen og gruppens andre medlemmer og de honoreringskrav, der foreligger, fra den bredere organisatoriske kontekst.

I portrættering af gruppemedlemmernes forhåbninger, bekymringer og reservationer indgår også en analyse af, hvorvidt medlemskab af gruppen forbindes med frygt og håb eller ambivalens. Dette som et spørgsmål om bekymring for undertrykkelse og knægtelse, eller en forhåbning om, at medlemskabet øger muligheden for indfrielse af ens egne og kollektivets interesser og behov.

Efter portrættering af de enkelte gruppemedlemmers forhåbninger, reservation og bekymringer er gruppen som helhed i centrum for analyseenheden i kapitel 13.

Analyse af gruppen tager her udgangspunkt i en mere samlet beskrivelse af den brede palet af forskellige forhåbninger, reservationer og bekymringer, som er i gruppen, overfor den forestående omstilling, i forhold til arbejdet, gruppen og den bredere organisation. Dernæst skitseres, hvad der kendetegner gruppen som et mål- og strategifastsættende kollektiv. Det vises, at gruppen an-

lægger en task-specialisering omstillingsstrategi som en tilpasningsstrategi, der både er udtryk for modstand og konformitet overfor omstillingens rolleimperativer.

Den arbejdsorganisatoriske omstilling implicerer et grundlæggende opbrud i den sociale orden og struktur, der har etableret sig på baggrund af det tidligere arbejdsorganiseringsregime. Implikationerne af dette er, at udgangspunktet, for gruppens organisering og selvorganisering, er en udpræget status- og magtstratifikation, der er forankret i forskellige adaption- og værnesystemer, i forhold til arbejdet, arbejdets belastninger og det sociale og organisatoriske miljø. Det vises, at den historisk indlejrede stratifikation og heterogenitet skærpes og accentueres i kraft af det nye produktionsregimes iboende spændinger og modsætninger. Der redegøres herefter for betydningen af denne status- og magtstratifikation, i forhold til gruppens udvikling og konstituering som en ledelses- og autoritetsstruktur. Der foreligger herudfra et spændingsfelt og en kløft, mellem et ønske om etablering af en ligeværdig og jævnbyrdig involvering og forpligtelse og en faktisk ulighed og status- og rollestratifikation, som afspejler den historisk indlejrede stratifikation og de stratifikationsgenererende aspekter, ved det nye produktionssystem. Et centralt analysefokus er samtidig en bestemmelse, af forholdet mellem gruppens kollektive målsætninger og intentioner som en forandringsaktør og gruppens konstituering som en interaktionel og strukturel orden.

## *2.4. Afhandlingens fjerde del*

Kapitel 14 til kapitel 22 er afhandlingens fjerde del.

Denne del af afhandlingen omhandler gruppens virke og konstituering som et socialt system og struktur et halvt år inde i omstillingsforløbet. Beskrivelsen og analysen handler blandt andet om de enkelte gruppemedlemmers erfaringer med, og adaptionstrategier og praksisser, i forhold til selvforvaltningens produktionsregime og gruppen. Det analytiske perspektiv består i, at de enkelte gruppemedlemmers erfaringer og praksisser afspejler deres tilhørsforhold, til den sociale struktur og orden, som de er indlejret i. Et tilhørsforhold, som både refererer til den samlede arbejdsorganisation og til gruppen som en social struktur og orden. Antagelsen er, at de erfaringer og praksisser, som knytter sig til de enkelte gruppemedlemmer, har deres baggrund i gruppen som et helhedsmæssigt system og struktur.

I kapitlerne 14 til 21 portrætteres de enkelte gruppemedlemmers erfaringer med arbejdet i en selvstyrende arbejdsgruppe. Erfaringer, omkring de arbejdsmæssige udfordringer og implikationer af omstillingen, og omstillingens implikationer og konsekvenser, i forhold til deres oprindelige mo-

tiver, forhåbninger eller bekymringer, og erfaringer med gruppens udvikling som en magt- og rollestruktur.

Et væsentligt fokuspunkt, omkring gruppemedlemmernes erfaringer, er samtidig de dilemmaer, modsætninger og konflikter, som omstillingen, gruppens konstituering som en magt- og rollestruktur og egne tilpasningsstrategier, er forbundet med.

I kapitel 22 portrætteres gruppens omstillingsstrategi og konstituering som en magt- og rollestruktur. En analyse, som blandt andet handler om, hvilke modsætninger, dilemmaer og konflikter omstillingens forskellige og modsatrettede organisatoriske imperativer, såvel som gruppens orientering og selvorganisering overfor omstillingen, er forbundet med. Et væsentligt sigte med denne analyse er at belyse spørgsmålet om, hvorledes de spændinger, dilemmaer og konflikter, der udspiller sig i gruppen, håndteres. En problemstilling som angår om magtens forvaltning bidrager til udvikling eller fastlåsthed i gruppen, herunder om den er forbundet med centrifugale eller centripetale gruppeprocesser.

Til analyse af gruppens udvikling som en magt- og rollestruktur anlægges et konfliktperspektiv, hvor gruppen anskues som en politisk kamparena. Det vises, at gruppen som en magt- og rollestruktur har udviklet sig til et rollesystem, hvor det kun er et mindre udsnit af gruppens medlemmer, som er involveret i selvforvaltningens daglige varetagelse. Gruppen er karakteriseret ved inklusion og eksklusion blandt gruppens medlemmer i forhold til magtudøvelse og autoritet. Gruppen er samtidig karakteriseret ved fravær af rolleforvaltninger, der kan bidrage til en tilvejebringelse af en forbindelse og formidling mellem gruppens forskellige grupperinger og orienteringer.

Det vises, at gruppedannelser må forstås som en ”reduktion af muligheder”, idet nogle orienterings- og handlehorisonter herigennem fremhæves som relevante – og andre ignoreres. Hvad der bestemmes som irrelevant eller ignoreres, bestemmes ikke kun af interne faktorer i gruppen, men også af den kontekst, indenfor hvilket gruppen virker og forsøger at udvikle sin adaptationsstrategi.

## ***2.5. Afhandlingens femte del***

Kapitel 23 til kapitel 30 er afhandlingens femte del.

Denne del af afhandlingen er beskrivelsen og analysen af gruppen, efter at den har virket og eksisteret som en selvstyrende arbejdsgruppe i cirka halvandet år.

Det centrale fokuspunkt for analysen er, hvad der karakteriserer gruppens udvikling som en magt-rolle- og autoritetsstruktur. Der indledes med en fremlæggelse og analyse af de enkelte gruppe-medlemmers beskrivelse af og fortællinger om gruppens udvikling som en magt- og rollestruktur såvel som eget virke og involvering i forhold til gruppen og selvforvaltningens rolleimperativer. Dernæst afsluttes med en analyse af gruppen som helhed.

Portrætterne af enkeltmedlemmernes erfaringer i forhold til selvforvaltningens arbejdsorganisering, og gruppens, fremlægges i kapitlerne 23 og 29. I disse kapitler beskrives og analyseres enkeltmedlemmernes tilpasningsstrategier, i spændingsfeltet mellem selvforvaltningens organisatoriske rolleimperativer og gruppens rolleimperativer. En analyse, som dels handler om de sociale og organisatoriske processer, som gruppemedlemmernes tilpasningsstrategier er indlejret i og er en respons på, dels om, hvilke udviklings- og dannelsesspiraler, som disse tilpasningsstrategier, på et mere kollektivt niveau, er forbundet med.

En central ændring i gruppens eksistensvilkår et år inde i omstillingen er indførelsen af et nyt individuelt aflønningssystem. En forandring, som dels medfører en frisættelse fra den sociale kontrol og overvågning, af gruppemedlemmernes produktive indsats, dels medfører en frisættelse, fra de spændinger og konflikter, som gruppeakkordlønsystemer er forbundet med. Analysen viser her, at denne frisættelse og ændring af gruppens strukturelt indlejrede eksistensvilkår, for flertallet af gruppens medlemmer, ikke er forbundet med ændringer og udvikling hen imod større medleven og medvirken i selvstyrets forvaltning.

I kapitel 30 analyseres gruppens udvikling som en magt-, rolle- og autoritetsstruktur. Centralt står spørgsmålet om gruppens udvikling som et magt- og rollesystem, efter at gruppens eksistensvilkår er blevet ændret, med en overgang fra et kollektivt til et individuelt lønsystem. Centralt står også analysen af gruppens konstituering som et magt- og rollesystem, i forhold til selvforvaltningens organisatoriske rolleimperativer og gruppens konstituering som et rollesystem, med en komplementaritetsfordring i samspillet mellem de forskellige rolleindehavere. Det vises, at gruppen er kendetegnet ved en fastlåshed og uforanderlighed, i forhold til medlemmernes deltagelse og involvering i og indflydelse på forvaltningen af selvstyret. En uforanderlighed, som stedfæstes i et problematisk og dysfunktionelt samspil, mellem autoritet og autorisering, på baggrund af gruppens konstituering som en magt- og rollestruktur. Et samspil, som betyder, at magtens forvaltning ikke bidrager til en bred autorisering og herigennem genererer medleven, medvirken og involvering hos flertallet af gruppens medlemmer i forhold til selvstyrets forvaltning.



Gruppen er samtidig kendetegnet ved en uoverensstemmelse mellem de normative rollefordringer og de faktiske rolleudførelser. En uoverensstemmelse, som manifesterer sig i gruppens kollektive bevidsthed, blandet andet i fortællinger om, at gruppens svagere medlemmer er involveret i nogle illegitime roledistanceringer eller rolleudførelsessvigt. Analysen viser også, at ud over, at der er problemer, i forhold til deres involvering og medleven, i forbindelse med organisatoriske rolleforandringsimperativer, så forligger der også problemer, omkring gruppens udvikling som et rollesystem, som kommer til udtryk ved, at der ikke udfolder sig komplementaritet, i de forskellige rolleindehaveres samspil.

## *2.6. Afhandlingens sjette del*

Afhandlingens sjette del består af kapitel 31.

Kapitel 31 er afhandlingens sammenfattende analyse. Der anlægges her to centrale analytiske perspektiver på den arbejdsorganisatoriske omstilling og omstillingsproces: Et magtforvaltnings- og magtudviklingsperspektiv og et rolleomstillings- og rolleimperativperspektiv.

Et centralt anliggende i den sammenfattende analyse består i at kaste et mere sammenhængende lys over de indbyrdes forbindelser, samspil og vekselvirkninger, mellem de forskellige magtforvaltningsstrategier og magtforvaltningspraksisser, der foreligger hos og mellem organisationens forskellige interessenter og forandringsaktører, i forhold til omstillingen. Det belyses samtidig, hvordan de forskellige magtforvaltningsstrategier og – praksisser, hos organisationens forskellige aktører, er modsætningsfyldte og inkonsistente. En modsætningsfyldthed og inkonsistens, som for eksempel manifesterer sig, i spændingsfeltet mellem de diskurser og praksisser, som omstillingen søges faciliteret igennem. En modsætningsfyldthed og inkonsistens, som, ud fra et ledelsesmagtforvaltningsperspektiv, for eksempel kommer til udtryk ved, at der både iværksættes diskurser, med henblik på at generere fleksibilitet og iværksætte kontrolpraksisser, som ansporer til infleksibilitet. Det vil sige, at der er magtforvaltningspraksisser, som står i et indbyrdes modsætningsforhold til hinanden og samtidig genererer adaptations- og magtforvaltningsstrategier fra gruppens side, som resulterer i infleksibilitet og en manglende honorering og distance, overfor selvforvaltningens rollefordringer og krav.

Det belyses desuden, hvorledes omstillingens implementering genereres ud fra et multipelt konflikt- og magtforvaltningsperspektiv, idet omstillingens praktiske implementering og dannelsesdynamik, samtidig skal forstås ud fra de magtasymmetrier, der foreligger i organisationen. Magtasymmetrier mellem ledelsen og arbejderne, såvel som mellem forskellige (historisk genererede)

segmenter af gruppens medlemmer. Det vises, at omstillingens multiple magtforvaltninger samtidig, i sig selv, bidrager til en segmentering og skærpelse af magtasymmetrierne blandt gruppens medlemmer.

Et væsentligt aspekt ved analysen er at kaste lys over betydningen og kompleksiteten ved arbejderens interesse- og magtforvaltning, hvor denne magtforvaltning kan anskues som en kombination af modstand og konformitet. Det vises, hvorledes magtforvaltningens multiple og modsætningsfyldte karakter genererer rolleambivalens og rollekonflikt, og at gruppens udvikling, som en rollestruktur og rolledifferentiering, er kendetegnet ved udvikling af et rollerepertoire eller en rollematrix, som er dysfunktionel, i forhold til varetagelsen af gruppens integration, i den sociale interaktion mellem gruppens centrale og perifere medlemmer.

### ***3. Analysebevægelser og fremstillingsform i afhandlingen***

Afslutningsvis er det værende relevant at knytte nogle overordnede kommentarer til de foretagne analysebevægelser og deres fremstilling i afhandlingen.

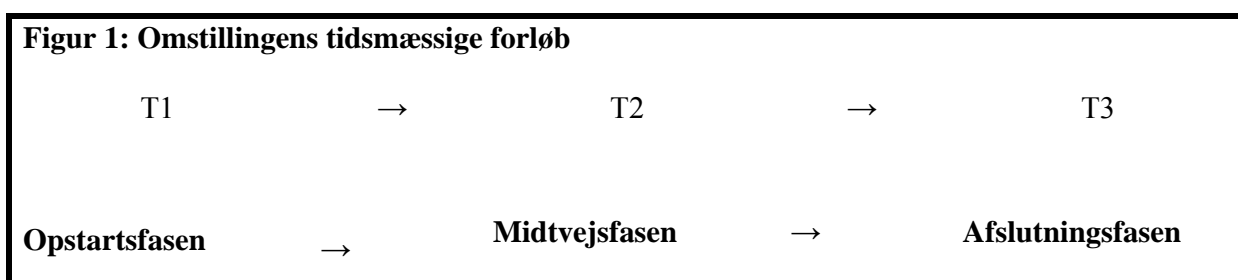
De enkelte hovedafsnit er opbygget på den måde, at der indledes med cases bestående af hvert enkelt gruppemedlems beretninger og fortællinger om gruppen og deres eget virke i denne. Disse cases følger den samme kronologi, som gjorde sig gældende i interviewenes gennemførelse. Dette betyder, at de første interviews, både i et samtale-, analyse- og fortolkningsperspektiv, udgør konteksten for de efterfølgende interviews. Herefter afsluttes hovedafsnittene med, at den primært analyse- og fortolkningsenhed bliver gruppen.

Denne opbygning er ikke udtryk for, at undertegnede er af den opfattelse, at kollektivet som bevirkende årsager har psykologiske tilstande hos enkelt individer. Derimod gælder det, som påpeget af Durkheim, at det kollektive ikke kan forklares ud fra de enkelte individer, som det er sammensat af, men udelukkende ud fra *"de betingelser, som samfundslivet i sin helhed er underlagt"*. Som Durkheim videre udtrykker det: *"Selvfølgelig kan de kun realiseres, hvis de individuelle naturer ikke gør modstand herimod, men disse udgør på deres side kun et ubestemt materiale, som den sociale faktor bestemmer og omformer"* (Durkheim 2000, s. 134 – 135).

Der lægges ud med en analyse og fortolkning af de enkelte gruppemedlemmers selvforvaltning og identitetsforvaltning, i forhold til det påtvungne medlemskab af en selvstyrende arbejdsgruppe. Ikke fordi det er undertegnede opfattelse, at individet, individets motiver, holdninger og adfærd er den ultimative forklaring på sociale og samfundsmæssige forhold, snarere tværtimod. Antagel-

sen er, at de er udtryk for de mekanismer og relationer, der er etableret i det sociale system, og det sociale systems relation til andre sociale systemer. Individets selvforvaltning og identitetsforvaltning er et udtryk for de kollektive forhold. Det gælder, i denne sammenhæng, som påpeget af Park (1967), at: *“It is due to the intrinsic nature of society and of social relations that we ordinarily find our social problems embodied in the persons and in the behaviour of individuals. It is because social problems so frequently terminate in problems of individual behaviour and because social relations are finally and fundamentally personal relations that the attitude and behaviour of individuals are the chief sources of our knowledge of society”* (Park 1967, s. 12)

Et andet perspektiv, på afhandlingens foretagne analysebevægelser, end den ovenstående bevægelse fra individ mod gruppen som analysens enhed og fokus, kan beskrives med udgangspunkt i studiets longititudonelle datagenereringsdesign, hvor projektet blev udformet som en progressiv beskrivelse, analyse og fortolkning af en gruppes dannelse og konstituering. Dette perspektiv, på afhandlingens analysebevægelse, repræsenterer et tidsmæssigt forløb med tre adskilte nedslag i det halvandet år, gruppen blev fulgt. Et tidsmæssigt forløb, som i afhandlingens fremstillingsform, er beskrevet som en bevægelse fra gruppens opstartsfase, over gruppens midtvejsfase og mod gruppens afslutningsfase og som fremstilles i figur 1:

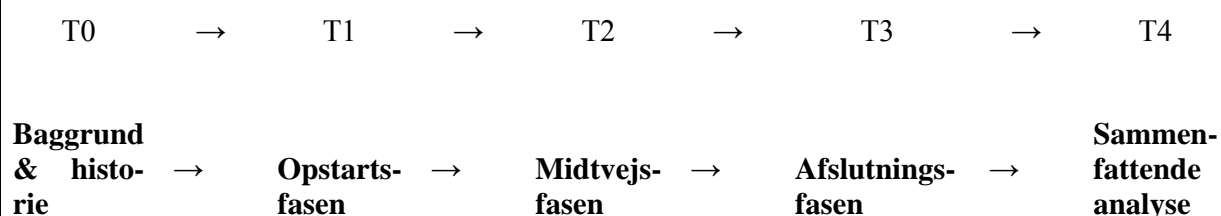


Figur 1 repræsenterer studiets analysebevægelse som et tidsmæssigt udviklingsforløb ved Tid 1 + 2 + 3. Et tidsmæssigt forløb, som udfoldes i afhandlingens analysebevægelse, som en dramaturgisk og en kronologisk fremstilling og beretning om et fortløbende og fremadskridende forløb, og som en progressiv beskrivelse af udviklingen, dels i gruppens og dens medlemmers aktiviteter, i forhold til selvstyrets forvaltning, dels i udviklingen af gruppen som en magt og rollestruktur.

Figur 1 repræsenterer i sin mest elementære form undersøgelsesfænomenets udviklingsforløb. Samtidig er det vigtigt at præcisere, at figur 1 ikke repræsenterer en fyldestgørende eller adækvat bestemmelse af det foreliggende projekts samlede analysebevægelse og fremstillingsform. Figur 2 er derfor et forsøg på en mere fyldestgørende at beskrive analysebevægelsen i afhandlingen. Det centrale anliggende med figur 2, sammenlignet med figur 1, består i en markering af, at projektets analytiske grundantagelse er, at menneskelige handlinger – det være sig individuelle såvel

som kollektive – altid er indlejret i de strukturelle vilkår, de udfolder sig indenfor, og at disse handlinger både er betinget af og udtrykker disse strukturelle vilkår.

**Figur 2: Omstillingens tidsmæssige forløb og omstillingens historiske og strukturelle indlejring**



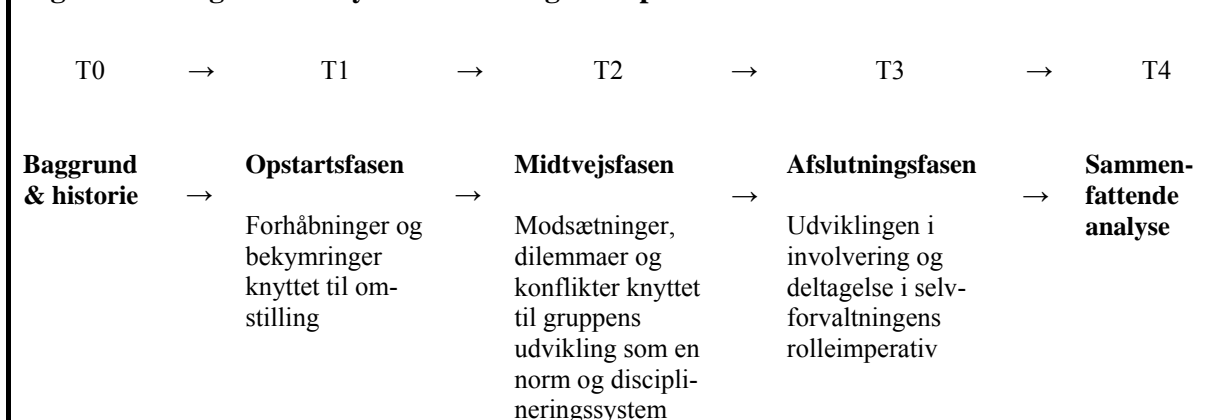
Som et udviklingsforløb og en analysebevægelse er forholdet mellem T0 + T1 + T2 + T3 + T4 en markering af, at arbejdernes forvaltning af sig selv, som organisatoriske aktører, altid udfolder sig, med baggrund i bestemte historiske forudsætninger, og indenfor rammerne af bestemte strukturelle eksistensvilkår. Tid 0 henviser til, at livets mere episodiske og flydende fænomener altid udfolder sig, indenfor rammerne af en historisk og institutionel konstitueret strukturel virkelighed, der er kendetegnet ved sociale rolle- og magtstratifikationer, og som derfor kun kan analyseres og fortolkes adækvat, indenfor rammerne af den samfundsmæssige og institutionelle orden, som de udfoldes indenfor. Et sådant perspektiv implicerer en analytisk forpligtelse til at identificere de strukturelle eksistensvilkår, som sætter parametrene for de fænomener, som udfolder sig på niveauet for aktørernes daglige aktiviteter.

Mere konkret handler T0 dels om en beskrivelse og analyse af omstillingens baggrund og formål, dels om en beskrivelse og en analyse af det arbejdsorganisatoriske design og de kontrol- og disciplineringspraksisser, der forelå. Et beskrivelses- og analyseniveau, som har til formål at forbinde og hermed kontekstualisere arbejdernes - det være sig individuelle og kollektive reception og håndtering af omstillingen, i forhold til de strukturelle eksistensvilkår, der blev etableret for gruppens virke. Heroverfor er det centrale anliggende, i T4, at give en sammenfattende analyse af omstillingen både set i et strukturperspektiv og et aktørperspektiv. En sammenfattende analyse, som søges etableret, ud fra multipelt magtforvaltnings- og magtudviklingsperspektiv og et multipelt rolleomstillings- og rolleimperativperspektiv.

En sidste bevægelse i afhandlingens analyse- og fremstillingsform, som skal nævnes her, er bevægelsen i de temaer og de teoretiske fokuspunkter, som sker mellem de tidsmæssigt forskellige faser i omstillingen. En bevægelse i temaer, som overordnet kan beskrives som en bevægelse fra, i opstartsfasen, at fokusere på de forhåbninger og bekymringer arbejderne knytter til omstilling, til

i midtvejsfasen, at fokusere på de modsætninger, dilemmaer og konflikter, omstillingen var forbundet med, og herunder gruppens udvikling som et norm- og disciplineringsystem, for endeligt, i afslutningsfasen, at fokusere på udviklingen, i involveringen og deltagelsen i selvforvaltningens rolleimperativer. Samtidig gælder det her, i forhold til midtvejs- og afslutningsfasen, at gruppens udvikling, som en magt-, rolle- og autoritetsstruktur, indgår som gennemgående temaer.

**Figur 3: Bevægelse i analysens temaer og fokuspunkter**



Denne bevægelse og dette skift i begrebsmæssigt og analytisk fokus afspejler de temaer som udviklede sig naturligt, i mødet med det empiriske felt. Der er i afhandlingen anlagt en analytisk og fortolkningsmæssig strategi, hvor der udvikles teoretiske forståelser og forklaringer i overensstemmelse med undersøgelsesfænomenets øjeblikkelige udfoldelse. Teoriudfoldelsen har til formål at redegøre for, og belyse, de adfærdsmæssige, sociale og organisatoriske fænomener og processer, som er relevante eller problematisk for de aktører, som var involveret i omstillingen. Projektets analytiske og fortolkningsmæssige tilgang og fokusskift minder i denne sammenhæng om den dataanalyse og datafortolkningsstrategi, som anbefales og anvendes indenfor Grounded Theory, som denne blev formuleret og udviklet af Glaser og Strauss (1968). En central fordel ved en sådan analytisk og fortolkningsmæssig tilgang er, at der ikke gøres vold mod kompleksitet ved det fænomen, som undersøges (Strauss, 1993; Turner, 1981). Et analytisk og fortolkningsmæssigt anliggende, som forudsætter nærhed til de empiriske data i teoriudfoldelsen, og som viser sig ved de detaljerede, intensive og mikroskopisk analyser, som gennemføres med henblik på en belysning af substansen i, baggrunden for og konsekvensen af de psykiske og sociale mekanismer, som udspiller sig i og omkring gruppens og dens medlemmers adaptionstrategier, i forhold til den arbejdsorganisatoriske omstilling.

# *Kapitel 1*

## *Undersøgelse af en arbejdsorganisatorisk omstillingsproces fra et fabriksgulvperspektiv*

### *1. Undersøgelsens baggrund og kontekst*

I dette kapitel beskrives og begrundes projektets undersøgelsesmetoder og dataanalysestrategier. En beskrivelse og begrundelse, som passende kan tage udgangspunkt i det foreliggende studies oprindelige problemformulering og undersøgelsesdesign.

Studiet var et delstudie indenfor rammerne af et projekt med titlen: ”Project on Research and Intervention in Monotonous work” (PRIM). Nogle af Prim-projektets formål var:

- To study the musculoskeletal and psychosocial effects of the physical and psychosocial risk factors which occur in monotonous repetitive work, with special emphasis on the joint and interacting effects of these factors
- To develop knowledge about organizational methods which can lead to viable changes in the companies that introduce more variation in the work, and to evaluate the health effects on such interventions<sup>5</sup>.

Prim-projektet bestod af 6 integrerede delstudier, hvoraf et af disse delstudier (delstudie 4) blev gennemført med udgangspunkt i Arbejdsmedicinsk Klinik i Herning. Målsætningen med delprojektet var:

- Gennem et prospektivt design at undersøge forekomsten og udviklingen af symptomer fra bevægeapparatet i en gruppe af ca. 400 syersker. En undersøgelsespopulation, som samtidig indgik som en delpopulation af den samlede EGA-kohorte på cirka 4000<sup>6</sup>.
- Gennem et interventionsstudie på 2 interventionsvirksomheder og 1 kontrolvirksomhed at følge og beskrive de processer, der henholdsvis forstærker eller blokerer for forbedringer af de fysiske og psykiske arbejdsmiljøforhold på de enkelte virksomheder.

---

<sup>5</sup> Prim Newsletter, vol 1. no. 1. November 1995

<sup>6</sup> De nævnte populationsstørrelse angår her det anslåede og ikke det faktisk antal deltagere i undersøgelserne.

Det var indenfor denne organisatoriske og undersøgelsesfokus kontekst, at dette studies målsætning og undersøgelsesdesign oprindeligt blev formuleret og udformet som en overbygning på det interventionsstudie, som Arbejdsmedicinsk Klinik i Herning ville gennemføre indenfor rammerne af det samlede Prim-projekt. Det foreliggende studies hovedformål blev defineret som at undersøge de sociale og individuelle ressourcers betydning for:

1. **Omstillingsegnethed og parathed**, som **både** vedrørte en vurdering af arbejdsgruppen med henblik på dens omstillingsparathed (med udgangspunkt i en belysning af dens ressourcer, funktionsmåde og forventninger) **og** en vurdering af den enkeltes oplevelse, motivation og forventninger til ændringerne. Formålet var at identificere faktorer, som henholdsvis kunne virke blokerende eller fremmende i forhold til iværksættelse af ændringstiltag. Samlet vedrørte dette de sociale og individuelle forudsætningers betydning i forhold til arbejdsorganisatoriske omstillinger, som ville kunne ligge til grund for udviklingen af differentierede ændringstiltag, der tog højde for disse fælles og individuelle forudsætninger.
2. **Forløbet af ændringsprocessen**. Dette vedrørte **både** en vurdering af udviklingen i kommunikationen, samarbejdsrelationerne og evnen i arbejdsgruppen, **og** udviklingen i den enkeltes fleksibilitet og indflydelsesmuligheder, motivation og jobtilfredshed.
3. **Konsekvenserne af ændringstiltagene** med henblik på **både** en undersøgelse af ændringerne i arbejdsgruppens funktionsmåde **og** udviklingen i det psykiske velbefindende og helseadfærd, samt gener og besvær i bevægeapparatet.

Indtil videre vil der ikke blive foretaget en nærmere indholdsmæssig kritisk tematisering af projektets oprindelige formålsbestemmelse. Denne problemstilling vil der derimod blive vendt tilbage til senere i dette kapitel, i forbindelse med en diskussion af problemet med værdiladede begreber, i forhold til en undersøgelse og belysning af organisatoriske og sociale omstillingsprocesser. For nærværende kan det derimod være relevant at skitsere det undersøgelsesdesign og det forløb, som blev udformet og planlagt med henblik på en indfrielse af undersøgelsens formål.

## 2. Undersøgellesdesign, - metoder og - population

Figur 4 giver en oversigt over undersøgelsens samlede forløb og anvendte undersøgelsesmetoder.

<b>Figur 4: Tidsramme for dataindsamling</b>		
	<b>Interventionsgrupper</b>	<b>Kontrolgrupper</b>
<b>Basis</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Spørgeskema</li><li>• Gruppeinterviews</li><li>• Individuelle interviews med syerskerne</li><li>• Interviews med nøglepersoner</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Spørgeskema</li><li>• Interviews med nøglepersoner</li></ul>
<b>Efter 1/2 år fra start</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gruppeinterview</li><li>• Individuelle interviews med syerskerne</li><li>• Interviews med nøglepersoner</li></ul>	
<b>Efter 1 år fra start</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Spørgeskema</li><li>• Gruppeinterviews</li><li>• Individuelle interviews med syerskerne</li><li>• Interviews med nøglepersoner</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Spørgeskema</li><li>• Interviews med nøglepersoner</li></ul>
<b>Efter 2 år fra start</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Spørgeskema</li><li>• Gruppeinterviews</li><li>• Interviews med nøglepersoner</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Spørgeskema</li></ul>

Nu er det ikke intentionen at gå ind i en diskussion af rationalet bag denne metodeflerhed. På dette sted er det tilstrækkeligt at fremhæve, at studiet blev designet/udtænkt som et 2-årigt forløbs-studie, og med metodeflerhed med anvendelse af både kvantitative og kvalitative metoder.

En ting er selvsagt intentioner og målsætninger, noget andet er, hvad der blev realiteten i undersøgelsen. Med hensyn til de forskellige undersøgelsesmetodikker gælder det overordnet set, at den oprindelige plan blev gennemført, med udførelse af forskellige former for interviews og en spørgeskemaundersøgelse på de to interventionsvirksomheder og kontrolgruppevirksomheden. Derimod led projektet den tort, at undersøgelsen blev indhentet af virkeligheden, idet samtlige de deltagende virksomheder blev nedlagt, indenfor en periode på halvandet år. For kontrolgruppevirksomhedens vedkommende skete dette endog hurtigere. Tabel 1 giver en oversigt over frafaldet i undersøgelsespopulationen, mens virksomhederne stadigvæk eksisterede som danske produktionsvirksomheder:



<b>Tabel 1:</b>	<b>Første runde: "Baseline"</b>		<b>Anden runde: Ca. 1 år efter start</b>	
	<b>N</b>	<b>Procent</b>	<b>N</b>	<b>Procent</b>
<b>Virksomhed</b>				
Bodyware A/S	71	94,6 %	37	
Systue A/S	34	89,4 %	28	
Children ware	91	91,0 %	58	

For den organisation, som udgør det empiriske fundament, for denne afhandlings analyser, gælder det, at omstillingen blev fulgt i 1 år og fire måneder, fra december 1994 til marts 1996. Der blev, i forhold til en undersøgelse af omstillingsprocessen, både gennemført individuelle interviews, gruppediskussionsinterviews, samt en spørgeskemaundersøgelse. En datagenerering, som skete i forhold til samtlige af de produktionsgrupper, som blev nedsat på virksomheden, og som angår 8 produktionsgrupper, med en størrelse på mellem 8 og 11 medlemmer, ved undersøgelsens opstart. Samtlige grupper og deres medlemmer blev interviewet tre gange. Generelt gælder det, at stort set alle gruppens medlemmer deltog i de individuelle interviews, samt at alle deltog i gruppediskussionsinterviewene. Spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført ved omstillingens opstart og et år inde i den arbejdsorganisatoriske omstilling.

De individuelle interviews, med gruppens medlemmer, blev gennemført, på den måde, at undertegnede og en medforsker befandt sig på virksomheden, i en periode på cirka en uge, hvor de forskellige gruppemedlemmer blev interviewet. Gennemførelsen af de individuelle interviews blev afsluttet med gruppediskussionsinterviews af en varighed på cirka en time. Parallelt med disse interviews af gruppens medlemmer og grupperne, blev der gennemført interviews med organisatoriske nøglepersoner, såsom repræsentanter fra ledelsen, arbejdernes faglige organisationer på virksomheden (tillidsrepræsentant- og sikkerhedsrepræsentanten organisationen), samt medlemmer af den løngruppe, som blev nedsat som forhandlingsfora for omstillingen til det gruppebaserede produktionssystem.

Ved opstarten af den arbejdsorganisatoriske omstilling til selvstyrende grupper blev der gennemført 88 interviews, hvoraf de 77 var interviews med medlemmer af de 8 selvstyrende produktionsgrupper og 11 var interviews med organisatoriske nøglepersoner eller nøglepersoner, der var formelt involverede i omstillingen. Der blev samtidig gennemført 8 gruppediskussionsinterviews med deltagelse af samtlige af gruppens medlemmer og to forskere.

Et halvt år inde i den arbejdsorganisatoriske omstilling blev gennemført 64 interviews heraf 62 interviews med medlemmerne af de 8 selvstyrende arbejdsgrupper. Der blev samtidig gennemført 8 gruppediskussionsinterviews.

Et år inde i omstillingen blev gennemført 46 interviews med medlemmer af de tilbageværende 6 selvstyrende grupper. Der blev desuden gennemført 2 gruppediskussionsinterviews cirka 3 uger efter gennemførelsen af de individuelle interviews. Når der ikke blev gennemført gruppediskussionsinterviews i forhold til samtlige grupper skyldes det, at virksomheden kort tid efter nedlagde sin danske produktionsvirksomhed. Tabel 2 giver en oversigt over udviklingen i undersøgelsens population:

<b>Tabel 2: Udviklingen af undersøgelsespopulationen</b>	
Ved omstillingens opstart	77
½ år inde i omstillingen	62
1 år inde i omstillingen	46

Baggrunden for frafaldet af undersøgelsesdeltagere, blandt gruppens medlemmer, skyldes primært to forhold. Dels et frafald, som havde baggrund i fysiske nedslidninger, dels en reduktion af medarbejdergruppen grundet udlægning af dele af virksomhedens produktion til Polen. En reduktion, som primært er baggrunden for den markante nedgang i undersøgelsespopulationen fra det anden til det tredje undersøgelsestidspunkt.

De interviews, som blev gennemført i forbindelse med opstarten af de selvstyrende produktionsgrupper, havde en varighed på mellem cirka 20 minutter og 1 time. Interviewenes varighed blev generelt længere fra den ene undersøgelsesgang til den næste. En tilsvarende udvikling gjorde sig gældende for gruppediskussionerne. Dette skyldtes dels, at der i processen ofte blev etableret en mere fortrolig relation og kontakt mellem interviewede og interviewer, dels, at der hos mange af undersøgelsens deltagere, var et behov for at kunne udtrykke og få luft for de frustrationer og dilemmaer, som omstillingen var forbundet med. Forskellen i interviewenes varighed, mellem den første og de to efterfølgende interviewrunder, har også baggrund i, at samtalefeltet ændrede karakter. Fra en mere hypotetisk og personlig refleksion om egne forventninger og motiver indeholdt de efterfølgende interviews en konkret erfaringsindlejret beretning og beskrivelse af gruppernes virke, samt den enkeltes egne oplevelser af medlemskabet af gruppen.

I den gruppe, som udgør denne afhandlings empiriske fundament, var der en udvikling i gruppens størrelse, fra undersøgelsens opstart og til dens afslutning, fra 11 til 10 til 8 medlemmer. Et af gruppens medlemmer indvilligede ikke i at deltage i det individuelle interview, men deltog i gruppediskussionen.

Dette var beskrivelsen af undersøgelsens datagenerering og longitudinale datagenereringsforløb. I analysen er der valgt kun at tage udgangspunkt i de empiriske data som blev genereret i en enkelt gruppe. Udover denne populationsindsnævring, hvor der er valgt kun at tage udgangspunkt i en enkelt af de grupper, der deltog i undersøgelsen, er der samtidig valgt en dataindsnævring i forhold til de forskellige former for data, som blev genereret i forhold til denne gruppe. En dataindsnævring, som mere konkret betyder, at de individuelle interviews med gruppens medlemmer udgør det primære empiriske grundlag for afhandlingens analyser og fortolkninger af omstillingen, hvorimod data genereret igennem gruppeinterviewene og spørgeskemaundersøgelsen kun inddrages sporadisk og som supplerende datamateriale. Med dette undersøgelsesdesign, disse metoder og undersøgelsespopulationer, bliver man konfronteret med det naturlige spørgsmål, hvorfor denne afhandling har valgt at forankre analysen og fortolkningen af en arbejdsorganisatorisk omstillingsproces i en enkelt af de grupper som indgik i undersøgelsen. Hvorfor er det valgt at gennemføre et enkelt casestudie med fravalg af betydelige dele af det empiriske datamateriale? Er flere informationer/data ikke bedre end færre, og ensbetydende med mere sikre og valide analyser? Repræsenterer et fravalg af generede data ikke et tab af væsentlig viden, som gør analyserne mere usikre og subjektive?

I det efterfølgende vil projektets analytiske og datamæssige afgrænsninger og fravalg begrundes, ud fra et mere teoretisk og metodologisk standpunkt. Et standpunkt, som dels angår en bestemmelse af rationalet i at anlægge et enkelt casestudie, med de fordele og ulemper dette indebærer dels angår en metodologisk begrundelse, vedrørende valg af analysestrategi. Anderledes formuleret, hvorledes man, med den ovenstående skitserede undersøgelsespopulation og metodeflerhed/mangfoldighed, kan begrunde, at projektet i analysefase er endt op som et enkelt case studie af en af de 12 grupper, som deltog i undersøgelsen, og hvor fortolkningen primært er forankret i de kvalitative interviews gennemført med medlemmer af den enkelte gruppe som udgør afhandlingens empiriske grundlag<sup>7</sup>.

Denne redegørelse for undersøgelsens datagenerering med en påpegning af, at de skitserede fravalg og tilvalg af undersøgelsens datagrundlag i dataanalysefasen, konfronterer os samtidig med det grundlæggende spørgsmål om hensigtsmæssigheden og legitimiteten i at tage udgangspunkt i individet som informant og analyseenhed, når det er gruppen, som er afhandlingens centrale undersøgelsesobjekt og subjekt.

---

<sup>7</sup> Desuden gælder det, at i den første analyse af datamaterialet (memoarbejdet) indgik samtlige interviews fra tre af de nedsatte grupper på virksomheden. Dette betyder, at den analytiske fortolkning ikke i snæver forstand alene er forankret i den gruppe som er afhandlingens case, men også 2 andre grupper. Dette betyder, at store dele af det begrebsapparat som udfoldes i analysen og fortolkningen af afdelingens case, samtidig udspringer af de præliminære analyser og fortolkning af tre grupper i memofasen.

### *3. En værdiladet problemformulering*

Begrundelsen for tilvalg og fravalg i analyse og fortolkningsfasen kan gives ved en tilbagevenden til undersøgelsens oprindelige formål og problemformulering. Specielt skal der fokuseres på de dele af undersøgelsens problemformulering, som rettede sig imod at undersøge og belyse omstillingsegnethed og parathed, samt forløbet af ændringsprocessen. En sådan problemformulering og formålsafgrænsning er det relevant at granske nøjere og mere kritisk, med henblik på en nærmere bestemmelse af, hvilke grundantagelser og forudsætninger, undersøgelsen idemæssigt var indlejret i, og som udgjorde det teoretiske begrundelsesrationale, bag den omfattende og multiple data-generering som blev planlagt og delvist gennemført i undersøgelsen.

Som tidligere fremført blev undersøgelsens oprindelige formål og problemstilling formuleret, som en undersøgelse af omstillingsegnethed og parathed, både på et individuel og et kollektivt niveau, som vedrørte en vurdering af arbejdsgruppen, med henblik på dens omstillingsparathed og en vurdering af den enkeltes oplevelse, motivation og forventninger til ændringerne. Formålet var at identificere faktorer, som henholdsvis kunne virke blokerende eller fremmende i forhold til iværksættelse af ændringstiltag. Desuden var det en forløbsundersøgelse med henblik på en vurdering af udviklingen i kommunikationen og samarbejdsrelationerne i arbejdsgruppen og udviklingen i den enkeltes fleksibilitet og indflydelsesmuligheder, motivation og jobtilfredshed.

Denne problemformulering var udtryk for, at den arbejdsorganisatoriske omstilling blev anskuet ud fra et bestemt perspektiv på omstillingens rationale og udfordringer. Et perspektiv, hvor den kritiske temasætning af forhold, der virkede fremmende eller hæmmende i forhold til omstillingens målsætninger, ultimativt blev stedfæstet i arbejdernes kollektive og individuelle parathed/egnethed til at indfri den arbejdsorganisatoriske omstillings intentioner og målsætninger. Formålet blev hermed ikke defineret som en bred altomfattende undersøgelse, inkluderende identifikation af faktorer, som enten kunne virke blokerende eller fremmende i forhold til iværksættelse af ændringstiltag, men udelukkende som faktorer ved arbejderne, som kunne virke blokerende eller fremmende i forhold til iværksættelse af ændringstiltag.

Et perspektiv, som på mange måder var forankret i det kritiske arbejdsbegreb, som var udviklet i kritikken af taylorismen, og som anvisninger, til løsningen af nogle af de problemer, taylorismen var forbundet med, i form af apati, fremmedgørelse, instrumentel arbejdsorientering, fysisk og psykisk nedslidning. Et perspektiv, som mere uddybende kan skitseres med udgangspunkt i to centrale teoridannelser indenfor jobdesignbevægelsen, nemlig henholdsvis Hackman og Oldham

og den socio-tekniske systemteori. Hackman og Oldham (1980) specificerer således 5 hoveddimensioner ved arbejdets karakter, og som samtidig antages at have betydning for, hvilke holdninger og hvilken adfærd, de ansatte udvikler og udviser overfor deres arbejde.

Hackman og Oldmans hovedantagelse er, at de enkelte individers motivation og jobtilfredshed afhænger af, i hvilket omfang de ansatte oplever deres arbejde som meningsfyldt, oplever ansvar i forhold til det, og har en viden omkring resultatet af deres arbejdspræstation. Dette antages igen at indvirke på de ansattes arbejdspræstation, sygefravær, og personaleomsætning/gennemslivning. Udspecificeret angår disse 5 hoveddimensioner ved arbejdets karakter de følgende arbejds karakteristika: 1) Faglig afveksling: I hvilken grad udfordrer arbejdet evner og faglig kunnen; 2) Opgaveidentitet: I hvilken grad kræver arbejdsopgaven, at man deltager i arbejdsprocessen fra start til slutfasen og ser det synlige resultat af processen; 3) Opgavebetydning: I hvilken grad har opgaven en væsentlig indflydelse på de øvrige organisationsmedlemmers arbejde og velbefindende samt samfundet som helhed; 4) Autonomi/selvstændighed: I hvilken grad giver arbejdsopgaven arbejderne frihed til selv at planlægge arbejdet og bestemme over, hvordan det kan udføres; 5) Feedback/tilbage melding: I hvilken grad får den ansatte (positiv/negativ) tilbagemeldinger om resultatet af arbejdsindsatsen.

Modellens underliggende basisteori er, at de ønskede resultater, både for personen, i form af indre tilfredshed og motivation, og for organisationen, i form af præstation af høj kvalitet og lavt fravær og udskiftning af ansatte, kun vil fremkomme, hvis en ansat kan opnå tre kritiske psykologiske tilstande, som angår oplevelsen af: 1) Arbejdet som meningsfyldt; 2) ansvar for arbejdsresultatet; og 3) kendskab til det resultat, der kommer ud af arbejdsindsatsen (produktivitet). Den grundlæggende basisantropologi bag en sådan arbejdsorganisationsforståelse og -praksis er, at arbejdet og arbejdsprocessen må designes på en sådan måde, at hindringer for udvikling af indre motivation fjernes.

Den socio-tekniske systemteori har på lignende måde opstillet et arbejdsdesign, hvis tilstedeværelse ofte forøges med introduktion af selvstyrende produktionsgrupper, og som også forankrer sig i en basisantropologi omkring menneskelige behov. Et arbejdsdesignperspektiv og anbefalinger, som udspecificeres i de følgende psykologiske jobkrav (Thorsrud & Emery, 1970; Parker & Wall, 1998; Moldaschl & Weber, 1998): 1) Behov for, at indholdet i jobbet er rimeligt krævende for arbejderen. Ikke kun forstået som ren udholdenhed, og at der bliver mulighed for et minimum af variation (ikke nødvendigvis lig med nyhed); 2) Behovet for at blive i stand til at lære på jobbet og fortsætte oplæring; 3) Behovet for en minimal grad af beslutningstagen, som grupper og individer har kompetence i forhold til; 4) Behovet for en minimal grad af social støtte og anerkendelse

på arbejdspladsen; 5) Behov for, at individet kan blive i stand til at relatere, hvad hun gør og hvad hun producerer, til sit sociale liv; 6) Behovet for at føle, at jobbet fører til nogle former for ønskværdig fremtid<sup>8</sup>.

Hensigten er ikke at gå dybere ind i en mere detaljeret diskussion af jobkarakteristikamodellen og den socio-tekniske systemteori. Det centrale er, at begge disse arbejds-humaniseringsperspektiver, som et fælles karakteristikum, bygger på en basisantropologi om menneskelige behov, som, modsat Taylors "homo economicus", betyder, at anvisninger og anbefalinger omkring arbejdets organisering forankres en "homo actualis" basisantropologi om de menneskelige behov og deres realisering<sup>9</sup>.

Denne forankring af jobkarakteristikamodellen og den socio-tekniske systemteoris arbejds-humaniseringsperspektiv i en basisantropologi om de menneskelige behov, har medført en udpræget tilbøjelighed mod temasætning om arbejdernes manglende omstillingsparathed, omstillingsvilje og omstillingsevne<sup>10</sup>. En temasætning, som blandt andet repræsenteres hos Parker & Wall (1998), som en forskydning, fra primært at beskæftige sig med selve arbejdsdesignet, til altovervejende at beskæftige sig med omstillingsprocessen, og som et anliggende om, og anvisninger på, hvordan man opnår arbejdernes samarbejde og føjelighed, overfor den ændrede arbejdsorganisering. Anbefalinger, som hos Parker & Wall (1998) udmønter sig i præskriptioner om, at der bør foreligge en overensstemmelse mellem omstillingsprocessen og dens mål. Når man således gennemfører jobdesignændringer, i form af indførelse af selvforvaltende arbejdsgrupper, bør arbejderne involveres i selve planlægningen og implementeringen af ændringerne, som de vil blive berørt af. Synspunktet er, at hvis målet med arbejdsredesign er at skabe et system, som er i stand til at tilpasse sig forandringer - og som søger at anvende arbejdernes kreative kapaciteter, så må designprocessen også afspejle dette formål.

---

<sup>8</sup> Rationalet bag dette jobdesignperspektiv er af Cordery (1996) blevet beskrevet på den følgende måde, og som en antagelse om at delvist selvstyrende produktionsgrupper giver en forbedret teampræstation, fordi: 1) Delvist selvstyrende produktionsgrupper tager beslutninger hurtigere som reaktioner overfor et foranderende og usikkert miljø; 2) Beslutninger, som tages i et tillidsfuldt og åbent klima, såsom dem man ofte finder i delvist selvstyrende arbejdsgrupper er ofte mere kreative og innovative; 3) At være medlem af en delvist selvstyrende produktionsgruppe giver mulighed for at lære nyt, som fremmer præstationen, både fordi de ansatte er i stand til at se helheden på grund af det større ansvar, og fordi deres færdigheder bliver mere fuldt udnyttet; 4) Selvledende teams forøger de enkelte teammedlemmers selveffektivitet. Mennesker, der føler de har kontrol over deres miljø, (det vil sige på ligesom i delvist selvstyrende arbejdsgrupper) opfatter sig selv som mere kompetente til deres arbejde; 5) Jobkarakteristikaene hos selvledende teams inkluderer autonomi, feedback, opgavebetydning, opgaveidentitet og opgavevariation, og er relateret til jobtilfredshed, indre motivation, lavere sygefravær og en bedre arbejdspræstation.

<sup>9</sup> Jævnfør Palmer 1999, s. 37. Waring 1991, specielt kapitlet: "Capitalism without Class?"

<sup>10</sup> En temasætning, som ofte har fået karakter af en normativ temasætning, hvor ændringerne og forandringerne anskues som indfrielse "af det gode", og hvor det derfor kræver en forklaring, hvorfor dette gode ikke møder medarbejdernes ubetingede opbakning og loyalitet.

Med disse betragtninger vendes tilbage til det, som er det primære anliggende på indeværende tidspunkt, nemlig en kritisk temasætning af undersøgelsens oprindelige målsætning og problemformulering. En temasætning, som angår det perspektiv, som blev anlagt, og som i betænkelig grad var værdiladet i sine grundantagelser og forudsætninger. Lad os illustrere problemstillingen gennem en inddragelse af Hughes (1958; 1971), som kan bidrage til at præcisere de teoretiske og metodologiske konsekvenser af en sådan værdiladethed.

I artiklen "Work and the Self" beskæftiger Hughes sig blandt andet med, hvordan værdiladede begreber, indenfor arbejds- og organisationspsykologien, har medført en blindhed overfor de sociopsykologiske processer og aspekter ved arbejdslivet. Som et eksempel på en sådan værdiladet præmis fremhæver Hughes det klassiske begreb produktionsbegrænsning. Kort fortalt henviser begrebet til industriarbejderes overlagte vægring mod at indfri en arbejdsindsats, i overensstemmelse med den indsats, deres arbejdsgiver mener, de kan og bør yde. Antagelsen er, at arbejdsgiveren igennem dennes oplysthed og velorienterethed skal og bør bestemme, hvor hårdt arbejderne kan og bør arbejde (jævnfør Hughes 1971). Hvis en sådan indsatsforventning eller indsatsimperativ ikke indfries, betegnes en sådan afvigelse som udtryk for "tyveri" eller at "handle mod bedre vidende", fra arbejderens side. Vi præsenteres altså for en grundantagelse om, at nogen (arbejdsgiveren) har en viden og ret til at bestemme, hvad er den rette indsats, som andre (arbejderne) skal yde i deres arbejde. Såfremt en arbejder er karakteriseret ved en lavere arbejdsmæssig indsats, end fastsat af arbejdsgiveren, betegnes dette som "produktionsbegrænsning". Med henvisning til Weber fremhæver Hughes, at "produktionsbegrænsning" snarere skal ses som: *"as an inevitable result of the wrestling match between a man and his employer over the price he must pay with his body for his wage. In short, he (Weber) suggested that no man easily yields to another full control over the amount of effort he must daily exert"* (Hughes 1958, s. 47-48). Hughes (1958) fremhæver hermed, at "produktionsbegrænsning" kan ses som et eksempel på en begrebsdannelse, som begrænser forskningens udsyns- eller perceptionsfelt gennem en problematisk indlejret værdiladethed i præmisserne for anskuelse af arbejdet og arbejdslivet. Det grundlæggende standpunkt er dernæst, at forskningen får en bedre forståelse for karakteren af den sociale interaktion, der udspiller sig på arbejdet, såvel horisontalt som vertikalt, og som definerer, hvad der regnes for en passende indsats eller produktivitet, i et givent socialt og organisatorisk miljø, hvis den holder sig fri fra begreber, som på forhånd foregiver at vide, at det er anormalt, at have en arbejdsindsats som er mindre, end den som efterspørges af en rimelig, fornuftig og rationel autoritet. Der er behov for at frigøre os selv fra ethvert begreb, som afholder os fra at se, hvad er de essentielle problemer i arbejdet og arbejdslivet. Hughes fremhæver, at spørgsmålet ikke angår en påberåbelse af

en værdifri for forskning/videnskab som sådan, men at det handler om at anlægge en neutralitet, og hvor det gælder om, at: “... *penetrate more deeply into the personal and social drama of work, to understand the social and social-psychological arrangements and devices by which men make their work tolerable, or even make it glorious to themselves and others*” (Hughes, 1958, s. 48).

Den selv samme form for værdiladethed forelå også som en teoretisk (og metodologisk) præmis, i den foreliggende undersøgelses oprindelige målsætning og problemformulering. En værdiladethed, som var indlejret i en temasætning om, hvilke faktorer hos individerne og grupperne, der virkede blokerende eller fremmende, i forhold til iværksættelse af ændringstiltag. Den iværksatte omstillings succes eller fiasko blev anskuet som et produkt af arbejdernes og gruppernes respektive opbakning eller modstand mod forandringer, overfor det ledelsesinitierede arbejdsorganisatoriske redesign. Med formuleringen: ”blokerende og fremmende” var der indbygget en præmis om, at organisationens menige og mindre magtfulde medlemmers reception var afgørende, for den faktiske implementering og konsekvens, af den arbejdsorganisatoriske omstilling, hvorimod der, i forhold til selve det arbejdsorganisatoriske jobredesign, implicit forelå en ubetinget, uforbeholden og entydig accept. Dette perspektiv rummede derfor en stiltiende præmis om, at forandringernes indhold og form var fornuftige, hensigtsmæssige og rationelle i forhold til et anliggende som angik jobberigelse og en indsats overfor arbejdsbetingede sygdomme og nedslidninger. Værdiladetheden, og den manglende neutralitet bestod i, at den arbejdsorganisatoriske omstillings fordring var formuleret som et spørgsmål om, hvorvidt arbejderne som enkeltindivider eller kollektivt kunne og ville honorere og leve op til noget andet, som implicit figurerede som ubetinget uproblematisk. Et perspektiv, som samtidig betød, at afvigelser overfor omstillingens erklærede rationale, blev set som udtryk for en anormalitet og irrationalitet, som havde sin baggrund i manglende vilje, evne og mod hos de berørte arbejdere eller hos de produktionsgrupper, som blev nedsat.

Projektets oprindelige perspektiv betød et snævert fokus på arbejdet og udviklingen i variation, indflydelse og ansvar, i forhold til arbejdets planlægning og tilrettelæggelse. Kort fortalt de uddelegerede ansvars- og kompetencedomæner, omkring arbejdets daglige planlægning, tilrettelæggelse og udførelse under et selvforvaltningsproduktionsregime. Der viste sig hurtigt, ud fra de interviews der blev gennemført, et helt anderledes billede af omstillingen og dens udfordringer. En problemstilling, som kan illustreres, gennem en af de kommentarer, som en af undersøgelsens deltagere, skrev, i et af de spørgeskemaer, som blev udfyldt i forbindelse med opstarten af den arbejdsorganisatoriske omstilling. Denne arbejder fortalte:



*Jeg synes at nogle enkelte i gruppen snakker for meget løn. De har en holdning, at de mener at det er dem, der tjener lønnen hjem til os andre. De tænker ikke på/eller vil ikke rigtig forstå at de for det første sidder på de bedste akkorder (som er for høje) og at andre sidder med de dårlige akkorder og derfor ikke kan indtjene så meget. De tænker heller ikke på at når man bliver flyttet rundt med 3 gange om dagen kan man ikke indtjene så meget som hvis man fik lov til at blive siddende. Det giver ind imellem nogle konflikter i gruppen som jeg tror på et tidspunkt godt kan gå hen og eksplodere fordi nogen må have luft. Vi er heldigvis flest i gruppen, som har den indstilling, at først skal vi have det til at køre. Så skal det med lønnen nok komme.*

Uden at forudgribe den efterfølgende analyse, kan det konstateres, at dette udsagn, fra en af arbejderne, rummer en række interessante temasætninger om den iværksatte omstilling til selvstyrende arbejdsgrupper, som ligger udenfor den oprindelige problemstillings forståelsesperspektiv. Temasætninger, som samtidig indikerer, at omstillingen var forbundet med nogle dramaer af socialpsykologisk art, det vil sige af en helt anderledes karakter, end hvis man ser det fra et snævert perspektiv, forankret i interaktionen mellem den enkelte og arbejdet, eller kollektivet/gruppen og arbejdets planlægning og udførelse. Denne arbejder fortæller: At lønnen udgør et centralt interaktionsspørgsmål blandt gruppens medlemmer; at der er forskellige forståelser og perspektiver på dette spørgsmål, som er indlejret i en DE – VI grupperingsdualisme; og at denne uenighed risikerer at bryde ud i mere manifesterede konflikter; at tingene risikerer ”at eksplodere” på et tidspunkt, fordi ”nogen må have luft”. Dette viser, at konflikten også er indlejret i gensidig anerkendelses- og krænkelprocesser arbejderne indbyrdes, som et spørgsmål om nogle grundlæggende uenigheder om, hvad er en passende indsats. Samtidig er det også et spørgsmål om at finde en taksonomi til bestemmelse af, hvem der leverer en heroisk indsats, og hvem der leverer en foragtelig og upassende indsats. Der udspiller sig altså en magtkamp omkring gruppemedlemmernes produktive indsats, som den enkelte, og grupperinger i gruppen, er uhyre berørt af. Om ikke andet illustrerer dette, at der er indlejret noget andet, i arbejderne indbyrdes interaktion, end deres vilje, mod og kompetencer til at indfri den nye organisatoriske ansvars- og kompetencedomæner, som er uddelegeret, i forhold til arbejdets forvaltning. Som Hughes har fremført: ”*In the social drama of the most kind of work, people interact in several established roles. The people of each category have their own conceptions of their interests, rights, and duties, toward one another and toward people in the other categories. An object of these conceptions will nearly always be the measure of effort and the product of work*”. (Hughes 1971, s. 302)

Dette peger på et andet aspekt ved spørgsmålet om, hvad der er en passende indsats og hvad er en upassende og/eller endog foragtelig indsats, da dette ikke kun udfoldes som et bestemmelsesmoment indenfor rammerne af interaktionen mellem arbejderne. Den sociale interaktion er altid indlejret i bredere organisatoriske strukturer, hvor handlinger og interaktioner initieres af sociale systemer – her gruppen –, som samtidig er forårsagelsesbevirket eller har deres rationale i disse bredere organisatoriske strukturer, herunder det kontrol- og incitamentssystem, gruppen er indlejret i, som centrale eksistensvilkår for gruppens virke. At dette er tilfældet, fremgår implicit, når den bemeldte arbejder fremhæver, at de indbyrdes uenigheder i gruppen ikke angår målet men snarere strategien til opnåelse af målet. Som hun siger, i forhold til den første problematik: *"først skal vi have det til at køre. Så skal det med lønnen nok komme"*. Den magtkamp som udspiller sig i gruppen henviser til en forbundethedsdimension, som er forankret i det kontrol- og incitamentssystem, som selvforvaltningens produktionssystem var indlejret i. En blindhed overfor dette er ensbetydende med en de facto accept af den herskende sociale orden og de herskende lags organisationsforståelser og organisationspraksisser.

Lad os derfor nu afrunde denne diskussion med at slå til lyd for, at kriteriet for vurdering af den arbejdsorganisatoriske omstilling ikke kan være, hvorvidt arbejderne honorerer deres arbejdsgiver ønsker og forventninger. Med en parafrase til Hughes (1971) er der langt mere perspektiv i at afdække og undersøge de processer, sociale og psykologiske, igennem hvilket gruppen konstitueres og udvikles som en selvforvaltende arbejdsgruppe.

#### ***4. Hvorfor de kvalitative interviews som det primære datamateriale?***

Den slags kollektive og organisatoriske processer, som gør sig gældende i forhold til organisationer og grupper, er ofte flygtige og forsvinder hurtigt. Dette betyder, at det er vanskeligt for os som forskere, at overvære dem og være på pletten, når de udspiller sig. Vi må derfor fæste lidt til aktørernes beretninger om, hvordan omstillingen er forløbet, hvad det har betydet for deres arbejdsliv, og hvilke logikker, der styrer deres arbejdsliv <sup>11</sup>.

I de fleste andre studier, som har beskæftiget sig med organisationsomstillingsprocesser, fæster man sædvanligvis lidt til et forholdsvist lille udsnit af nøglepersoners beskrivelser og vurderinger. Det betyder, at undersøgelsesdeltagerne ofte selekteres på en sådan måde, at det er de grupper eller medlemmer af organisationen, som besidder en relativ stor viden og indsigt, i forhold til de

---

<sup>11</sup> Jf. også Fantasia 1988, s.248.

organisatoriske problemstillinger, som forskningsprojektet har til formål at belyse, som inddrages i undersøgelsen. Oftest vil det også være således, at de personer, som interviewes samtidig, er kendetegnet ved at oppebære et formelt ansvar, forpligtelse og involvering, i forhold til de organisatoriske problemstillinger, der undersøges<sup>12</sup>.

I dette studie blev der anlagt en anden strategi, idet hovedvægten blev lagt på, at interviewe alle de personer, som fremover skulle arbejde sammen i delvist selvstyrende grupper. Fokus ligger her på de personer i organisationen, som skal "leve med" de beslutninger, som andre har truffet højere oppe i hierarkiet. Dette betyder på den ene side, at man vil støde på forholdsvis mange interviewpersoner, som måske ikke har gjort sig ret mange overvejelser omkring ændringerne, og som i bedste fald har en sporadisk viden om baggrunden og formålet med de organisatoriske ændringer. På den anden side vil alle disse personer, på hver deres måde, gøre sig nogle erfaringer, og alle vil være individuelt og/eller kollektivt involveret i forskellige forsøg på at tackle omstillingen. Og det er netop disse problemstillinger og processer, dette studie interesserer sig for.

For imidlertid at opnå indsigt i baggrunden og karakteren af den arbejdsorganisatoriske intervention blev en række organisatoriske nøglepersoner interviewet herudover. Formålet var at opnå en mere præcis beskrivelse af den kontekst, indenfor hvilken grupperne dannes og udvikler sig. Disse nøglepersoner var personer med forskellige formelle organisatoriske og faglige positioner på arbejdspladsen<sup>13</sup>.

Motivationen bag en forankring af analysen af den arbejdsorganisatoriske omstilling i de mere menige organisationsmedlemmers beretninger og fortællinger skal forstås ud fra et ønske om at hive analysen af omstillingen ud af de mere ideologiske indlejrede diskurser og den legitimitetstvang, som forvaltningen af omstillingens processer ofte er forbundet med, set ud fra de centrale magtpositioner i organisationen<sup>14</sup>. Som Dawson har gjort opmærksom på gælder det, at: *"The dominant or 'official version' of change may often reflect the political positioning of certain key*

---

<sup>12</sup> Det betyder, at sådanne personer dels er kendetegnet ved at være i besiddelse af en stor viden i forhold til baggrunden/formålet bag de forhold som undersøges (f.eks. ændret arbejdsorganisering). Samtidig kan det imidlertid befrygtes, at deres vurderinger ofte vil være farvet på grund af deres eget ansvar og involvering i de beslutningsprocesser, som ligger bag ændringsprocesserne.

<sup>13</sup> Spørgsmålet om nøglepersoner og kontekst er altid et konkret spørgsmål. Det er således syerskerne, som her er nøglepersonerne, når det handler om gruppen og dens udvikling som et socialt og arbejdsmæssigt fællesskab. Når det derimod handler om andre problemstillinger, vil det være andre personer som er nøglepersonerne.

<sup>14</sup> En problemstilling som Honneth har beskrevet som, at *"kun de, der faktisk har del i den samfundsmæssige magt, behøver udvikle konsistente samfundsmæssige værdier"* (Honneth, 2003, s. 58). Dette betyder, at de, som har magten, modsat organisationens mere menige medlemmer, er underlagt en legitimitetstvang, der har det formål at retfærdiggøre den sociale orden de forvalter. Jævnfør også Thompson og McHugh, som har fremført, at man har i høj grad fæster lid til anekdotiske beretninger fra ledere (1990: 231- 233).

*individuals or groups within an organization, rather than serving as a true representation of the practice of transition management” (Dawson 1994, s. 4)*

Den fremgangsmåde, der herover tilstræbes, i det foreliggende longitudinale studie af en omstillingsproces til selvforvaltende arbejdsgrupper, er at belyse omstillingen ”som den foregik”, gennem de processer som udspillede sig over tid, mellem gruppens medlemmer indbyrdes og mellem gruppen og den bredere organisatoriske kontekst, de var indlejret i. En fremgangsmåde, som også er motiveret af, at de menige organisationsmedlemmers beretninger og beskrivelser af omstillingen heller ikke kan anskues som ubesmittede af magtens realitet og udfoldelseslogik og en ledsagende legitimeringstvang arbejderne indbyrdes<sup>15</sup>.

#### ***4.1. Ligheder og forskelle: Mening og metode***

Det følgende har primært til formål at diskutere karakteren af empirien og udstikke retningslinier til fortolkningen af denne. Diskussionen vil overordnet set på den ene side omhandle relationen mellem organisationsaktørernes subjektive beskrivelser og på den anden side en beskrivelse af den virkelighed, disse handler og agerer indenfor.

Man kan sige, at et af de grundlæggende dilemmaer, i forhold til dette forskningsprojekt, består i et ønske om at beskrive og analysere sociale systemer og processer, samtidig med, at vi i vores informationsindhentning fæster lid til organisationsaktørernes subjektive beskrivelser og vurderinger. Dette dilemma kan eksemplificeres igennem den følgende iagttagelse: Når man for eksempel har interviewet 8 personer, ansat i den samme virksomhed, og som i det daglige arbejder i den samme delvis selvstyrende produktionsgruppe, så er det slående, at deltagernes beskrivelser, beretninger og vurderinger rummer noget fælles; men også på mange måder adskiller sig fra hinanden. Det vil sige, at selvom det drejer sig om personer, som umiddelbart deler en fælles situation, nemlig er underlagt de samme fælles arbejdsvilkår, så viser det sig alligevel, at de enkelte aktører ofte har meget forskellige opfattelser af, hvordan tingene foregår i deres arbejdsgruppe og hvordan organisationen overordnet set fungerer.

Undersøgelsesdeltagerne synes samtidig at adskille sig fra hinanden, med hensyn til hvor gode eller dårlige informanter de er, i forhold til at beskrive for eksempel selve omstillingsforløbet, samt de sociale og organisatoriske processer som udspiller sig i forbindelse med de arbejdsorgani-

---

<sup>15</sup> Undersøgelsens anliggende indskrives hermed et anliggende, som af Delbridge (2000) er blevet beskrevet, som at opnå et nærbillede af nye arbejdsorganisations og ledelsesformer indvirkning på arbejdernes erfaringer og arbejdspladsrelationerne. Som samtidig angår en intention om, at bevæge sig bort fra den ledelsesretorik, arbejdsorganisatoriske omstillinger er indlejret i, og heroverfor undersøge arbejdernes realitet. Jævnfør. Delbridge 2000, s. 9)

satoriske omstillinger. For eksempel er der forskel på hvor detaljeret og konkret arbejdernes beskriver deres situation.

Umiddelbart konfronterer en sådan iagttagelse forskeren med det centrale spørgsmål: Hvad er karakteren egentlig af de informationer/data, som er blevet indsamlet? Er de ”dækkende” i forhold til en beskrivelse af organisatoriske ændrings- og omstillingsprocesser? Og hvordan er beskrivelsernes relation og status i forhold til den ”virkelighed”, som de angiveligt skulle have til formål at beskrive. Og sluttelig kunne man spørge sig, hvorvidt disse forskelligheder i organisationsmedlemmernes beskrivelser og vurdering udgør et problem, eller hvorvidt det snarere udgør en essentiel bestanddel af enhver organisatorisk realitet, og som sådan altid må medreflekteres, såfremt man ønsker at forstå organisationer, samt hvordan disse vedvarende produceres og reproduceres.

Når dette er sagt, står det stadig tilbage at uddybe, hvad grundlaget for denne ensartethed og forskellighed egentlig omfatter. Det vil sige spørgsmålet om homogenitet versus heterogenitet i aktørernes fortolkninger og opfattelser. Og i forlængelse heraf, kan det være vigtigt at se på hvordan dette kan bidrage til en dybere og mere indsigtfuld beskrivelse og forståelse af organisationer.

Det overordnede udgangspunkt for den følgende diskussion er at forstå, at organisationsaktørers fortolkninger og vurderinger, kort sagt deres viden, produceres og reproduceres, indenfor specifikke betingelser og magtrelationer. Derfor er det vigtigt ikke at være ”blind” overfor de betingelser, som producerer viden, diskurser og meninger.

Det centrale spørgsmål, som man kan stille, i forlængelse af ovenstående iagttagelse, er, om det, i forhold til undersøgelsens problemstilling, er relevant at skelne mellem henholdsvis ”gode” og ”dårlige” informanter. Et sådan spørgsmål kan man, efter min vurdering, både besvare med et ”ja” og et ”nej”. Det afhænger nemlig af, hvilket beskrivelsesniveau man befinder sig på. Drejer det sig for eksempel om en beskrivelse af de organisatoriske forhandlings- og hændelsesforløb, der har udspillet sig på et virksomhedsplan og på et gruppeniveau, i forbindelse med omstillinger, vil de mere reflektive og vidende aktører sædvanligvis udgøre bedre informanter, blandt andet fordi sådanne personer ofte praktisk, mentalt og socialt har været mere involveret i denne form for aktiviteter. Drejer det sig derimod at opnå indsigter i gruppernes udvikling som sociale systemer og strukturer, samt en indsigt i, hvad der kendetegner den sociale interaktion i gruppen, er det derimod vigtigt, i forhold til en samlet forståelse, at inkludere alle gruppemedlemmernes oplevelser og beskrivelser - uanset deres refleksionsniveau, idet samtlige gruppemedlemmers oplevelser

og beskrivelser udgør lige vigtige brikker til en samlet beskrivelse og forståelse af de enkelte grupper, og hvorledes omstillingen tackles.

Netop fordi spørgsmålet om aktørernes viden og refleksivitet i forhold til omstillingsprocessen afspejler de sociale interaktioner og magtrelationer, som udspiller sig i grupperne, samt den enkeltes involvering og forpligtelse overfor fællesskabet, er det således vigtigt at inddrage alle gruppe-medlemmerne. Mere specifikt relateret til en metodediskussion kan man sige, at ovennævnte problemstilling henviser til Silvermans argumentation om, at: *"Accounts are not simply representations of the world; they are part of the world they describe. Often, however, this insight merely leads into a concern with "misunderstandings" between interviewer and interviewee (or respondent) (Silverman, 1993, s. 96 - 97).* Men efter Silvermans opfattelse kan interviews *"... also be seen to possess basic properties of all social interaction deriving from both parties' employment of their everyday, common-sense knowledge of social structures"* (ibid, s. 97). Ud fra en metode-mæssig synsvinkel har en sådan forståelse nogle vigtige implikationer med hensyn til fortolkningen af interviewene. Som påpeget af Silverman, så er de fejl, som forskere mener, de opdager *"... not really obstacles to social research but rather exhibit basic properties of social interaction. We must learn, ..., to "conceive of the error as evidence not only of poor reliability but also of "normal" interpersonal relations"* (ibid, s. 97).

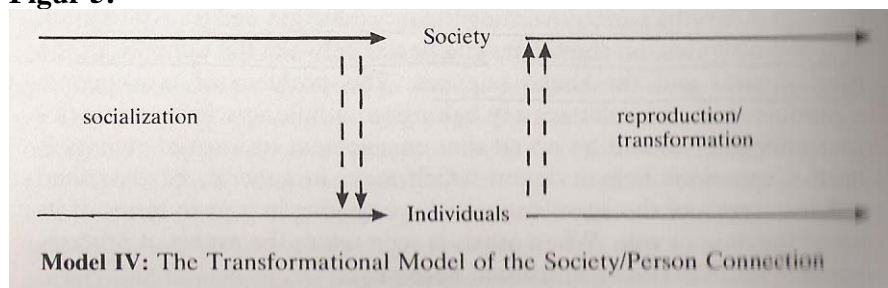
Ud fra en sådan forståelse kan man stille sig det relevante spørgsmål: Hvorfor er nogle aktører dårligere til at sætte ord på og beskrive deres arbejdslivs - og deres "følelser"? Afspejler dette måske den måde, som en given person fungerer på socialt i de fællesskaber, som vedkommende er medlem af på arbejdspladsen?

#### **4.2. Social væren og social viden**

En indfaldsvinkel, til en nærmere afklaring af ovenstående problemstilling, er at bestemme forholdet mellem individet, gruppen og den samfundsmæssige virkelighed, individet er indlejret i, og herunder efterfølgende at afklare forholdet mellem social væren og social viden.

I "The possibility of Naturalism" opstiller Bhaskar grundpræmisserne for det han benævner en transformationel model til en nærmere beskrivelse af samfund – person forbindelsen (jævnfør figur 5):

**Figur 5:**



Bhaskar 1989, s. 36.

Den centrale præmis hos Bhaskar (1989) er, at samfundet ansues både som den allestedsnærværende betingelse eller materielle grundlag for menneskelige aktiviteter, samtidig med, at samfundet vedvarende reproduceres og, i visse tilfælde, transformeres igennem menneskelige aktivitet. Bhaskar udtrykker denne forbindelse og samspil på følgende måde: *“It is still true to say that society would not exist without human activity, so that reification remains an error. And it is still true to say that such activity would not occur unless the agents engaging in it had a conception of what they were doing (which is of course the fundamental insight of the hermeneutical tradition). But it is no longer true to say that agents create it. Rather one must say: they reproduce or transform it. That is, if society is always already made, then any concrete human praxis, or, if you like, act of objectivation can only modify it; and the totality of such acts sustain or chance it. It is not the product of there activity (any more, I shall argue, than human action is completely determined by it). Society stands to individuals, than, as something that they never make, but that exists only in virtue of their activity”*. (Bhaskar 1989 PON, s. 33-34)

Den transformationelle model om menneskelig aktivitet, implicerer en fastholdelse af, at der består en forbundet dualitet mellem struktur og praksis. En dualisme, som handler om, at strukturerne (den samfundsmæssige virkelighed) kun eksisterer i kraft af menneskelig praksis, samtidig med, at de selv samme strukturer er en nødvendig betingelse for den praksis, som reproducere og transformerer strukturerne. Dette angår mere præcist, at eksistensen af sociale strukturer er en nødvendig forudsætning og betingelse for enhver menneskelig aktivitet (jævnfør Bhaskar, RR, s 3), blandt andet fordi: *“Society provides the means, media, rules and resources for everything we do”* (Bhaskar 1989, RR, s 4). Implikationerne heraf er samtidig, at eksistensen af samfundet er en *“... transcendentally necessary condition for any intentional act at all”* (ibid., s 4), og at mennesker forvalter og fortolker deres liv, indenfor rammerne af de sociale strukturer, de er indlejret i. Strukturerne udgør betingelserne og grundlaget for menneskelige aktiviteter og som *“... pre-exist us are only reproduced or transformed in our everyday activities; thus society does not exist inde-*

*pendently of human agency - the error of reification. The social world is reproduced or transformed in daily life” (ibid, s 4). Bhaskar opsummerer på denne baggrund, at: “People do not create society. For it always pre-exists them and it is a necessary condition for their activity. Rather, society must be regarded as an ensemble of structures, practices and conventions which individuals reproduce or transform, but which would not exist unless they did so. Society does not exist independently of human activity (the error of reification). But it is not the product of it (the error of voluntarism)”. (Bhaskar 1989 PON, s. 36)*

I et organisations- eller arbejdsorganisatorisk perspektiv implicerer dette en afvisning af en handlings- eller aktionsreduktionisme med en snæver fokusering på de mere situerede aktiviteter, samfundsmæssige aktører er involveret i (for eksempel daglige arbejdsmæssige aktiviteter, ansigt – til – ansigt interaktioner og meningsdannelse)<sup>16</sup>. Med en parafrase til Gouldner angår dette, at livets mere episodiske og flydende fænomener altid udfolder sig indenfor rammerne af en historisk og institutionelt konstitueret strukturel virkelighed kendetegnet ved sociale rolle- og magtstratifikationer<sup>17</sup> og som derfor kun kan analyseres og fortolkes adækvat, indenfor rammerne af den samfundsmæssige og institutionelle orden, de udfoldes indenfor. Med en sådan insistensen på, at menneskelige handlinger – det være sig individuelle såvel som kollektive – altid er indlejret i de strukturelle vilkår, de udfolder sig indenfor, fremhæves samtidig, at disse menneskelige handlinger både er betinget af og udtrykker disse strukturelle vilkår. Forskningsmæssigt betyder dette en analytisk forpligtelse, i form af en identificering af de strukturelle eksistensvilkår, som sætter parameteret eller rationalet, for de fænomener som udfolder sig på niveauet for aktørernes daglige aktiviteter og interaktion, i de arbejdsmæssige praksisfællesskaber, de eventuelt er indlejret i. Det er nødvendigt, som fremført af Layder (1996), at: *“Understanding the way in which social structure interweaves with activity is an absolutely essential aspect of fieldwork and demands that the researcher inquires beyond overt aspect of interaction to investigate the structural components”*. (Layder 1996, s. 56).

En kritisk realisme forpligter hermed til en strukturel kontekstualisering og fokusering på de mere varige strukturer, som aktørernes aktiviteter og viden er indlejret i og et udtryk for. Et forhold, som i sidste instans anspores af en erkendelse af, at de strukturelle vilkår, aktørerne er indlejret i, både virker fremmende og begrænsende, i forhold til mulige menneskelige handlemuligheder. Dette angår, at: *“Institutions are not just an ”external” resource for people to draw on in formulating their behaviour; they also directly enter into activity in form of factors reasons and*

---

<sup>16</sup> Layder 1996, s. 72

<sup>17</sup> Gouldner 1971, s. 379 – 386.



*motivations. Conversely, by enacting their reasons and motivations, people not only secure their practical intentions and objectives but, as a side-effect, they also reproduce the external form of institutions".* (Layder 1996, s. 56)

Spørgsmålet er så, hvilke gensidigt bevirkende relationer, der mere præcist foreligger omkring forholdet mellem fænomener som fornuft, motivation, intentioner og formål og den samfundsskabte virkelighed. Udgangspunktet er, at når alle menneskelige aktiviteter og handlinger forudsætter eksistensen af en a priori samfundsmæssig virkelighed, så betyder dette samtidig, at denne a priori eksisterende strukturelle virkelighed er en forudsætning for enhver intentionel menneskelig handling eller aktivitet. Menneskers fornuft, motivation, intentioner og formål står hermed ikke i et udvortes forhold til den samfundsmæssige virkelighed. Omvendt gælder det, at netop fordi menneskelige handlinger og aktiviteter altid er karakteriseret ved en intentionalitet eller formålsrettethed, besidder mennesker, omkring deres praksis, altid en bevidsthed omkring rationalet, baggrunden for formålet med deres handlinger. Deres praksis er med andre ord forankret i nogle forestillings- og forståelsessystemer. Dette skyldes, at: *"... as social structures exist only in virtue of the activities they govern, they do not exist independently of the conceptions that the agents possess of what they are doing in their activity, that is, of some theory of these activities"* (Bhaskar 1989 PON, s. 38)

Ud fra en sådan præmis kan det konkluderes, at et aspekt ved samfundsmæssige fænomener er, at de i en vis forstand er socialt konstrueret, i den forstand, at de menneskelige aktiviteter, som vedvarende bidrager til deres reproduktion og transformation, har karakter af tilsigtede, formålsrettede og selvbevidste handlinger. Spørgsmålet er imidlertid hvad mere præcist menes med dette? Betyder det, at den samfundsmæssige og sociale virkelighed kan anskues som et bevidst, tilsigtet og designet virkelighed, der afspejler aktørernes forestillinger og begrebsmæssige forståelse af den samfundsmæssige virkelighed? Tværtimod gælder det modsat, som pointeret af Ackroyd & Fleetwood (2000), at selvom *"class relations exist only in and through human activity"* (Ackroyd & Fleetwood 2000, s. 11) så foreligger der ikke nødvendigvis en bevidsthed om, hvorledes mennesker, i deres daglige aktiviteter, bidrager til en reproduktion af de relationer, indenfor hvilke, de virker. Anderledes formuleret kan samfundsmæssige fænomener eksistere uden at de menneskelige aktører, som er involveret i dem, har en bevidsthed og viden om deres eksistens. En problemstilling, som, på mange måder, rammende er blevet beskrevet af Durkheim på den følgende måde: *"Detaljerne i samfundslivet på alle områder overskrider bevidstheden, så at denne ikke har en tilstrækkelig klar opfattelse af den til at kunne fornemme dens realitet"* (Durkheim 2000, s. 61).

Ovenstående problemstilling kan belyses yderligere gennem det praksisbegreb og den praksisforståelse, som den kritiske realisme opererer med. Praksis er både arbejdet forstået som en bevidst og målrettet produktiv handling og frembringelse af forbrugsgoder, og samtidig en aktivitet, hvorigennem menneskene/aktørerne ganske vidst normalt på et mere ubevidst eller utilsigtet niveau reproducerer de samfundsmæssige produktionsbetingelser, de virker indenfor, når de arbejder eller frembringer/skaber forbrugsgoder. Bhaskar konkluderer her: *“Thus one can allow without paradox or strain, that purposefulness, intentionality and sometimes self-consciousness characterize human actions but not transforms in the social structure. The conception I am proposing is that people, in their conscious activity, for the most part unconsciously reproduce (and occasionally transform) the structures governing their substantive activities of production”* (Bhaskar 1989 PON, s. 35)

Dette betyder på den ene side, at menneskers handlinger anskues som motivdrevne og selvbevidste, men på den anden side gælder dette ikke med hensyn til de transformationer dette implicerer, i forhold til de bredere samfundsmæssige strukturer og virkelighed. Snarere er det sådan, at mennesker, i deres mere bevidste aktiviteter, samtidig på et mere ubevidst plan, reproducerer, og lejlighedsvis transformerer, de strukturer og magtrelationer, som behersker deres arbejdsmæssige og mere bevidste virke. De fleste samfundsmæssige fænomener eksisterer uden de menneskelige aktørers bevidsthed og viden om disse. ”Agents, acting purposeful or consciously, unconsciously draw upon, and thereby reproduce, the mechanism, structures. Powers and relations that govern their action in daily life” (Ackroyd & Fleetwood 2000, s. 14). Dette betyder, at praksis, på mange måder, er forbundet med en dobbeltfunktion. Ikke alene skaber mennesker gennem deres arbejdsmæssige praksis forbrugsgoder, men de skaber samtidig de betingelser hvor indenfor skabelsen af forbrugsgoder/produkter finder sted. Det er på denne måde at menneskene, i deres arbejdsmæssige og produktive virke samtidig reproducerer de strukturer der behersker deres substantive produktionsaktiviteter. Yderligere betyder dette, at: ”Because social structures are themselves social products, they are themselves possible objects of transformation and so may be only relatively enduring. Moreover the differentiation and development of social activities (as in the “division of labour” and “expanded reproduction” respectively) implies that they are interdependent; so social structure may be only relatively autonomous”. (Bhaskar 1989 PON, s. 38)

Et sidste forhold, som skal inddrages, er den kritiske realismes ontologiske bestemmelse af den sociale og samfundsmæssige virkelighed som en stratificeret realitet. Et standpunkt, som betyder, at den samfundsmæssige virkelighed anskues som: *“... the ensemble of positioned practices and networked interrelationships which individuals never create but in their practical activity always*

*presuppose, and in so doing everywhere reproduce or transform*” (Bhaskar 1989, RR, s. 4). Dette betyder ifølge Bhaskar, at sociologien, og vi kunne tilføje socialpsykologiens kernegenstandsfelt, ikke angår: *“large-scale mass or group behaviour. ... Rather it is concerned, at least paradigmatically, with the persistent relations between individuals (and groups), and with relations between these relations”* (Bhaskar 1989, PON, s. 28). Det centrale i denne sammenhæng er, at et sådant perspektiv indebærer en erkendelse af, at ethvert socialt system (det være grupper eller arbejdsorganisationer) er karakteriseret ved eksistensen af en magt-, rolle- og statusstratifikation det sociale systems medlemmer indbyrdes. En stratifikation, som samtidig er ensbetydende med forekomsten af systemimmanente interessemodsætninger og konflikter, hvor aktørernes (enkeltindivider eller kollektiver) forvaltning af disse interesser samtidig sætter sig igennem, i aktørernes anskuelse og perception af den sociale eller organisatoriske virkelighed, de er indlejret i: *“One advantage of the relational conception should be immediately apparent. It allows one to focus on at range of questions, having to do with the distribution of the structural conditions of action, and in particular differential allocations of: (a) productive resources to persons (and groups) and (b) person (and groups) to functions and roles. ... In doing so it allows one to situate the possibility of different (and antagonistic) interests, of conflict within society, and hence of interest-motivated transformations on social structure”*. (Bhaskar 1989 PON, s. 41)<sup>18</sup>

Ud fra et sådan perspektiv bør den analytiske og fortolkningsmæssige opmærksomhed ikke alene rette sig mod konsekvenserne af personers og gruppers særlige handlinger og praksis i det organisatoriske liv. Opmærksomhed bør samtidig rettes mod de betingelser, som gør deres handlinger mulige (jævnfør Ackroyd & Fleetwood, 2000).

Mennesker kan herudfra ikke betragtes og forstås adskilt fra de sociale relationer og samfundsmæssige organisationer, de er indlejret i. Dette betyder yderligere, at individets subjektivitet, herunder identitet og handlepraksis er indlejret i og kun kan forstås som udtryk for nogle specifikke historiske, organisatoriske kollektivdannelser, og som samtidig angår de magtstrukturer, magtrelationer og magtforvaltningspraksisser, som udspiller sig i det organiserede liv. Som fremført af Bhaskar: *“Knowledge as we actually possess always consists in historically specific social form”* (Bhaskar 1989, RR, s. 18).

Med disse betragtninger in mente vendes endnu engang tilbage til det, som var udgangsproblemstillingen for den ovenstående diskussion, nemlig spørgsmålet om ligheder og forskelligheder

---

<sup>18</sup> Bhaskar har i denne sammenhæng fremført, at lige præcis fordi den kritiske realismes lægger en betoning på den materielle kontinuitet, rummer teorien samtidig et ægte begreb om forandring, og derfor om historie (jævnfør Bhaskar, PON, s. 37)

mellem gruppernes medlemmers perceptioner, beretninger og fortællinger om det samme sociale system, de alle er indlejret i. En problemstilling, som angår forholdet mellem social position, social status, social væren og social viden<sup>19</sup>.

Iagttagelsen af, at der er ligheder og forskelligheder i gruppemedlemmernes perceptioner, beretninger og fortællinger, til trods for, at de er indlejret i den samme sociale og organisatoriske virkelighed, skal forstås med udgangspunkt i den stratifikation, der kendetegner deres indbyrdes relationer og med hvilken de træder op overfor hinanden. Ligheder og forskelligheder, som har deres baggrund i, at gruppens medlemmer både er indlejret i vertikale og horisontale sociale relationer. Denne respektive vertikale og horisontale indlejretethed betyder, at individet er indlejret i to magt- og kontrolforvaltningssystemer, som to systemer, der står i et indre dialektisk vekselvirkningsforhold til hinanden<sup>20</sup>. Dette betyder også, at magten og magtens forvaltning, i den sociale og organisatoriske virkelighed, som individet er indlejret i, ikke udelukkende kan belyses ved at fokusere på de vertikale relationer. Den horisontale dimension må også medtænkes og belyses<sup>21</sup>.

Dette dobbelte perspektiv på magt- og rollestratifikation har blandt andet sit rationale i, at den vertikale magt- og rollestratifikation udfolder sig som en gruppe-til-gruppe-relation, som en inter-

---

<sup>19</sup> Selvom der er tale om forskellige partsindlæg fra gruppemedlemmer med forskellige roller og indehavere af bestemte magtpositioner, så er der, hvad angår beskrivelsen af gruppen som en strukturel størrelse, betydelige ligheder mellem aktørernes beretninger. For samtlige gælder det, at de beskriver en gruppe med en magt- og rollestruktur, hvor nogle deltager i selvstyret og andre er ekskluderet eller ikke-deltager i selvstyret. Det vil sige, hvad angår beskrivelsen af gruppen som en strukturel og interaktionel orden, bekræfter de forskellige aktører hinanden. Der, hvor deres beretninger adskiller sig fra hinanden, er i den betydning, som de tilskriver gruppen som en strukturel og organisatorisk enhed for dem personligt; om de er frustrerede eller ikke-frustrerede, om de har en kritisk eller ukritisk vurdering af gruppen og dens funktionsmåde arbejdsmæssigt, socialt og organisatorisk. En betydningstilskrivelse som angår realiseringen eller ikke realiseringen af egne motiver og interesser, samt deres status i gruppen. Der hvor aktørernes beretninger også adskiller sig fra hinanden er ved deres narrativer, det vil sige de givne årsagsforklaringer på, hvorfor deres situation og omstændigheder er som de er. Aktørerne har vidt forskellige årsagsforklaringer. Menneskers opfattelse og *"italesættelse"* af deres virkelighed skal ses indenfor rammerne af deres deltagelse, viden, magt og kontrol. Det er ud fra denne forståelse, at forskellige gruppemedlemmers fortællinger giver os indsigt i givne sociale formations karakter som sociale strukturer og domæner for interaktioner. Det bliver herudfra ikke et spørgsmål om at skelne mellem gode eller dårlige, falske eller sande beskrivelser af virkeligheden, men derimod, at vi ud fra en samlet viden om deltagernes beretninger kan forstå, hvad der kendetegner de kollektive og sociale domæner, de strukturelle rammebetingelser.

<sup>20</sup> En skelnen som blandt andet Homans (1967) blev betegnet som henholdsvis det ydre og det indre system og af Lysgaard betegnet som på den ene side det tekniske/økonomiske system og på den anden side arbejderkollektivet, som en skelnen mellem de vertikale kontrolstrukturer (kapital – arbejder relationen) og de horisontale kontrolstrukturer, arbejderkollektivet eller arbejdsgrupper, hvor disse to selvsagt ikke er synonyme begreber for det samme fænomen. Der opereres her med en forståelse, hvor man *"conceive of real, irreducible wholes which are both composed of parts of larger wholes, with each level of this hierarchy of composition having its own peculiar mechanisms and emergent power. This in turn allows us to understand dysfunctions in those wholes that are functional in character, since the parts are not pure functions of the whole, but go their own way as well. One work for such a theory of potentially dysfunctional wholes is dialectic"* (Collier, 1994, s.117) – og som også angår en forståelse af, at magtrelationer, praksisser og overlevelsestrategier i organisationer ofte kan være forbundet med utilsigtede og modsætningsfyldte konsekvenser.

<sup>21</sup> Clegg, 2002; Boje & Rosile, 2001.

aktion mellem to sociale og organisatoriske systemer (og strukturer), og hvor det horisontale system også er forbundet med en magt- og rollestratifikation. Som Thompson & McHugh, (1991) har pointeret gælder det, at ”grupper” netop er de byggeklodser, som den samlede organisation består af. Dette betyder, at mennesket handler indenfor - og igennem sociale grupper, fællesskaber og kollektiver. Individets mulighed, for at influere på og påvirke deres omstændigheder, foregår netop gennem disse kollektiver (Thompson & McHugh, 1991). Det er kun som medlem af en gruppe, individet kan gøre sig forhåbninger om at opnå en vis grad af kontrol over omstændighederne. Denne ”indflydelse” eller ”kontrol” kan kun opnås på basis af arbejdsgruppen eller arbejderkollektivet. Samtidig må det præciseres, at ”gruppen” ikke er summen af de individer, som den omfatter, men udgør en ny, selvstændig organisatorisk enhed, som selv er karakteriseret ved sin egen magt- og rollestratifikation (jævnfør Homans, 1967; Foote Whyte, 1973). Som fremført af Sayles, er *”cohesive groups ones in which the members act together toward some common goal”*, som er karakteriseret ved en evne at optræde fælles og forenet i den bredere organisatoriske kontekst, de er indlejret i. Denne kollektive handlekompetence udspringer ikke af, at gruppens medlemmer er ens eller identiske, men som fremført af Park, at: *”if corporate action tends to make of the individual an instrument, as well as an organic part, of the social group, it does not do this by making him “like” merely; it may do so by making him “different”* (Park 1970, s. 42).

Som en selvstændigt organisatorisk enhed tjener gruppen flere formål. Den bidrager til en følelse af tilhørsforhold og identitet hos medlemmerne af den. Yderligere tjener den som et middel, der kan bidrage til at ændre på de formelle strukturer i en organisation, så disse stemmer bedre overens med medlemmernes behov. Grupper er i den forstand et ”værktøj til handling”, igennem hvilke individet kan opnå mål, som ellers er hinsides enkeltindividets personlige ressourcer og magt. Ligeledes gør Thompson og McHugh (1991) opmærksom på, at gruppen samtidig udøver en indflydelse på dens medlemmer, og et vist pres hen imod konformitet, og dermed etablerer bestemte måder at opføre sig på. Dette inkluderer et komplekst system af sædvaner og regler, tilkæmpede interesser og interaktionsmønstre, som omfatter såvel gruppens medlemmer indbyrdes og de bredere strukturer og organisation, som gruppen er del af. Et yderligere, væsentligt aspekt er, at gruppen etablerer rutiner og bestemte måder at udføre arbejdet på og giver forudsigelige sociale relationer og rollestrukturer. Igennem etableringen og opretholdelsen af disse standarder, beskytter gruppen sine medlemmer og fungerer som en stødpude i forhold til den bredere organisation.

Et aspekt, ved lighederne og forskellighederne i gruppemedlemmernes perceptioner og anskuelser, skal hermed forstås ud fra deres indlejring i et norm- og diskursivt kollektiv. En horisontal

indlejring, som for gruppen har til formål at etablere/skabe en vis grad af paritet eller symmetri i magt forvaltningsforholdet til det tekniske/økonomiske system og ledelsen. Et sådant norm- og diskursivt kollektiv implicerer samtidig, at gruppens medlemmer står i en magtasymmetrisk relation til hinanden. En magtasymmetri, som også angår kontrol og konformitetspres. Et internt kontrol- og konformitetspres, som har til formål at optimere arbejdernes kollektive handlekompetence i forhold til andre grupperinger og den bredere organisatoriske kontekst (magt). Forskelle og ligheder i gruppemedlemmernes perception, anskuelser, forståelser og anskuelser skal derfor også ses i lyset af, at de er indlejrede i nogle praksis- og diskursive fællesskaber og kollektiver. Praksisfællesskaber, som samtidig udgør en stratificeret orden af status, roller og magt som en social matrix af komplementære roller, og forskelligt rettede rettigheder og pligter, samt gensidige forventninger gruppens medlemmer indbyrdes.

Samlet set anlægges en grundantagelse om, at et socialt systems medlemmers sociale væren og viden er konstitueret af og igennem relationer. Viden anskues herudfra som produceret og reproduceret, indenfor specifikke historiske betingelser og magtrelationer. Et standpunkt, som samtidig af Hollway (1994) relaterer sig til den kritiske realismes grundantagelse om individ-samfundsforholdet: *"... people's subjectivities are produced within discourse, history and relations, and the meanings that they produce in accounts of their experience and themselves both reproduce these subjectivities and can modify them"*. (Hollway 1994, s. 41)

## ***5. Interviewet og det identitetsbeskyttende/identitetsforsvarende subjekt***

I artiklen "The Humble and the Proud: The Comparative Study of Occupations" forfægter Hughes det standpunkt, at det er nødvendigt, når man beskæftiger sig med arbejdet og arbejdsorganisationer, at befri sig fra begreber, som forhindrer os i at se, at de essentielle problemer for mennesker, i deres arbejdsliv, stort set er de samme og identiske, uanset om det drejer sig om mere et prestige-fyldt arbejde eller en lavstatus beskæftigelse. Hughes standpunkt er, at: *"We need to rid ourselves of any concepts which keep us from seeing that the essential problems of men at work are the same whether they do their work in the laboratories of some famous institution or in the messiest vat room of the pickle factory"* (Hughes 1971, s. 417).

Hughes forfægter, i forlængelse heraf, det synspunkt, at når man ønsker at undersøge arbejdet og de personlige og sociale ordninger og arrangementer, hvor igennem arbejdere forsøger at gøre deres arbejde udholdeligt (og måske endog ærefuld for dem selv), er et passende udgangspunkt

de mere ydmyge erhverv. Argumentationen herfor er dels, at: *"for everything happens in them and people don't try to cover up the seamy side so much as in the mobile pursuits"*. (Hughes 1971, s. 417)<sup>22</sup>

Hughes anvender sammenligningen mellem de ydmyge og de stolte erhverv som en påpegning af, at forskelligheder i disse erhverv ikke så meget afspejler mere generelle substantielle forskelligheder, men snarere forskelle i identitetsforvaltningsvilkårene. Mennesker i prestigefyldte erhverv er, ifølge Hughes, kendetegnet ved en mere udpræget tilbøjelighed til benægtelse og tilsløring af skyggesiderne, ved deres arbejde og organisatoriske liv, end det er tilfældet for de mindre prestigefyldte erhverv. En forskel, som også handler om, at de ydmyge erhverv distancerer sig fra magten, som en magt de er ekskluderet fra, og hvor: *"The routine, everyday experience of paid work for manual workers is one of being treated as "second class citizens" and disposable commodities who have little control or discretion over their creative and productive activity"* (Collinson 1992, s. 24), mens det for de mere prestigefyldte erhverv typisk gælder, at de identificerer sig med magten, som et forhold, hvor deres egen karrieremæssige lykke og fremskridt samtidig identificeres som indlejret i magten og magtens forvaltning. Dette er baggrunden for, at Hughes fremhæver, at: *"I have come to the conclusion that it is a fruitful thing to start study of any social phenomenon at the point of least prestige. For, since prestige is so much a matter of symbols, and even of pretensions – however well merited – there goes with prestige a tendency to preserve a front which hides the inside of things; a front of names, of indirection, of secrecy"* (Hughes 1958, s. 49).

Dette konfronterer arbejds- og organisationsforskningen med et metodisk grundlagsproblem, som angår, at forskningen ofte fæster lid til undersøgelsesdeltagernes viden og beskrivelse af deres arbejde og erhverv, samtidig med at et aspekt ved denne vidensformidling er selvbedrag. Selvbedrag, hvorigennem individet forsøger at beskytte sig mod ting og forhold som virker truende, krænkende og smertefulde, og hvor det samtidig gælder, at: *"When subjects deceive themselves, they also deceive others if those others take at face value what they say or do. Hence the need for a new research strategy to delve behind appearances"* (Hollway & Jefferson 2001, s. 97).

Forholdet mellem interviewet som en videns- og datagenereringsmetodik og den identitetsforvaltning, som interviewpersonerne kan være karakteriseret ved, anskueliggøres rammende af Hughes, når han fremhæver, at: *"... the problem of method in the study of work behaviour is that the peo-*

---

<sup>22</sup> "The ideas grew out of study of lowly factories and humble occupations- which is the right place to start, for everything happens in them and people don't try to cover up the seamy side so much as in the mobile pursuits". (Hughes 1971, s. 417)

*ple who have the most knowledge about a given occupation, and from whom therefore the data for analyses must come, are the people in the occupation. They may combine in themselves a very sophisticated manipulative knowledge of the appropriate social relations, with a very strongly motivated suppression, and even repression, of the deeper truths about these relationships"* (Hughes 1958, s. 43).

Baggrunden for den virkelighedsfornægtelse, fortielse, forvrængning og selvbedrag, som medlemmer af arbejdsorganisationer ofte er involveret i, skal ifølge Hughes også forstås i et rolleperspektiv, som angår, at: *"it is hard to imagine an occupation in which one does not appear, in certain repeated contingencies, to be practically compelled to play a role of which he thinks he ought to be a little ashamed"* (Hughes 1958, s. 50). Med andre ord implicerer de forskellige vertikale og horisontale rolle og rollematrixer, som individet er indlejret i, i det organisatoriske og arbejdsmæssige liv, involvering i eller udsættelse for nogle potentielle udbytnings- og krænkelsesmekanismer<sup>23</sup>. Hughes konkluderer derfor, at: *"Part of the social psychology problem of occupation is the maintenance of a certain freedom and social distance from these people most crucially and intimately concerned with one's work"* (Hughes 1958, s. 53).

Ovennævnte problemstilling er relateret til, at "rolle-til-rolle-relationerne" ved det moderne arbejdsorganisatoriske liv og strukturer, er kendetegnet ved, at individer og grupper primært relaterer sig til hinanden ud fra snævre og instrumentelle udvekslings- eller bytteværdirelationer. Udvekslingsrelationer, som anskues som et spørgsmål om, hvilke private fordele og gevinster udvekslingen eller interaktionen med den anden anticiperes at være forbundet med. Den sociale interaktion har hermed fået en instrumentalitet, hvor "den anden" primært figurer som et redskab til opnåelse eller indfrielse af snævre private behov og ambitioner. Modsat disse mere upersonlige "rolle-til-rolle-relationer", som kendetegner det organisatoriske og institutionelle liv, er det det nære arbejdsfællesskab dannet omkring en bredere og personlig forankret solidaritet mellem dens medlemmer. Dette hænger sammen med, at det er i primærgruppen at individet, har den mest komplette og fuldstændige oplevelse af sig selv om del af en større social enhed<sup>24</sup>.

Den virkelighedsfornægtelse og det selvbedrag, som medlemmer af arbejdsorganisationer ofte er involveret i, kan ud fra det ovenstående perspektiv forankres i en distancering fra de repressive mekanismer og strukturer, som organisationens medlemmer på forskellig vis er involveret i eller udsat for. Enten som aggressoren eller som "ofret". En sådan virkelighedsfornægtelse repræsenterer et psykisk/psykologisk forsøg på at undslippe frustrationer over dagligdagens krænkelse og

---

<sup>23</sup> Jf. Brown, kapitel 3: "Structural Aspects of Groups". Side 51.

<sup>24</sup> Jf. Homans (1967); Foote Whyte (1973).



repressive mekanismer i det organisatoriske liv. En virkelighedsfornægtelse, der udspiller sig omkring organisationsmedlemmernes indfrielse af den forventede adfærd, der knytter sig til deres status og rolle i det organisatoriske hierarki. Dette gælder både ud fra den vertikale og den horisontale magt- og rollestratifikation og kan omfatte, at individet påtvinges en adfærd, der strider mod dets personlige værdighed såvel som uforenelige, inkonsistente og modsætningsfyldte fordringer, fra de forskellige strukturelle roller og rollematrixer, individet er indlejret i. Hvad det sidste angår, betyder det, at hvis de normer, individerne er bærere af, opstår af og reflekterer deltagelse i gruppens liv, så specificerer de bredere organisatoriske strukturer samtidig, hvilke normer, der bringes i spil i den daglige interaktion på arbejdspladsen. Det vil sige, at den/de bredere organisatoriske strukturer sætter nogle begrænsninger og restriktioner for interaktionen på et gruppeniveau, som ultimativt betyder, at de vertikale, sociale strukturer delvist bestemmer den horisontale interaktions karakter, i et spektrum fra det mere kooperative til det mere konfliktfyldte<sup>25</sup>. Hughes fremhæver, at: *"Insofar as an occupation carries with it a self-conception, a notion of personal dignity, it is likely that at some point one will feel that he is having to do something that is infra dignitate"*. (ibid., s. 50)<sup>26</sup>

## 6. Magt og subjektivitet i organisationer, og metode

Cooley fremhæver i *"The human nature and the social order"*, at fordi individet er det direkte observerbare eller sanseligt iagttagelige, opfatter vi individet som det primære og gruppen som det sekundære (Cooley 1992, s. 42). Følgelig kan man være sikker på, at forklaringen er forkert, hver gang et socialt fænomen direkte forklares ud fra et psykisk fænomen<sup>27</sup>. Dette handler ifølge Cooley om, at: *"We ordinarily regard society, so far as we conceive it at all, in a vaguely material aspect, as an aggregate of physical bodies, not as the vital whole which it is, ... we do not see that it may be as original or causative as anything else"* (Cooley 1992, s. 42).

I en undersøgelse, hvis genstandsfelt er en gruppe, og dens konstituering og udvikling som en selvstyrende arbejdsgruppe, kan det, med udgangspunkt i Cooley, virke paradoksalt og problematisk at basere undersøgelsen på gruppemedlemmernes individuelle beretninger og fortællinger om gruppen og dens udvikling som en socialt og organisatorisk enhed. Hvordan kan man begrunde, at der kan fæstes lid til et subjekts (individernes) beretninger og fortællinger om et andet subjekt

---

<sup>25</sup> Stryker (2002) side 70.

<sup>26</sup> Infra dignitate = under ens værdighed

<sup>27</sup> Cooley har samtidig fremført, at: *Look upon "society" and other general terms as somewhat mystical, and are inclined to doubt whether there is any reality back of them"* (Cooley 1992, s. 42).

(gruppen)? Hvordan kan vi være sikre på at opnå et validt indblik i gruppen og det sociale liv, der udspiller sig i gruppen, gennem dens medlemmers beretninger og fortællinger om dette?

En problemstilling, som kan skærpes gennem en inddragelse af Durkheim. Han har om forholdet mellem gruppen og dens medlemmer fremført: *"Ud fra dette princip er samfundet ikke en simpel sum af individer, men det system, der dannes ved deres sammensætning, udgør en specifik virkelighed, som har sin egne karakteristika. Selvefølgelig kan der ikke opstå noget kollektiv, hvis der ikke er givet enkelt-bevidstheder, men denne nødvendighed betingelse er ikke tilstrækkelig. ... ved at samle sig, ved at sammenblandes og gennemsyre hinanden frembringer de individuelle bevidstheder et, om man vil, psykisk væsen, men et væsen. Som udgør en psykisk individualitet af en ny art. Det er således i denne individualitets natur, og ikke i dens enkeltdeles natur, at man må søge de umiddelbare og betingende årsager til de forhold der produceres her. Gruppen tænker, føler og handler helt anderledes end dens enkelte medlemmer ville gøre, hvis de var isolerede. Hvis man altså tager sit udgangspunkt i disse sidste vil man ikke kunne forstå noget af det, som går for sig i gruppen"* (Durkheim 2000, s. 132 - 133)

Med udgangspunkt i en sådan påpegning af eksistensen af et kontinuitetsbrud mellem det psykiske og det sociale, og en kategorisk afvisning af, at individet er det rette udgangspunkt, såfremt ønsket er at belyse og forstå gruppen, står vi konfronteret med en begrundelsesargumentation for, hvorfor det, i det foreliggende studium, er valgt at basere analysen på de individuelle interviews med medlemmerne af en arbejdsgruppe - og ikke de gruppediskussionsinterviews, der blev gennemført.

Hvorfor vælge at lade individerne være prismet, hvorigennem gruppen belyses, og ikke gå direkte til gruppen gennem en observation af interaktionen, samt den måde gruppens medlemmer forbinde sig til hinanden? Hvad kan begrunde, at der tages analytisk udgangspunkt i enkeltindividet, når det er helheden, som er det primære og som ikke er afledt af det psykiske? En første indfaldsvinkel til besvarelse af dette spørgsmål kan paradoksalt nok hente sin begrundelsesargumentation i det ovenstående Durkheim uddrag, og angår mere præcist, at en forståelse af gruppen og dens konstituering og udvikling som et kollektivsystem netop skal søges i kombination af enkeltdelene, og det system, der dannes, ved deres sammensætning.

Lad os med udgangspunkt i disse betragtninger dvæle nærmere ved gruppediskussionsinterviewene som metode. Den overordnede temasætning for en sådan metodediskussion vil være, at gruppediskussionsinterviewet, som en vidensproduktionsmetodik, bør anskues, indenfor rammerne af spørgsmålet om forholdet mellem beretning og fortælling og magt i gruppen samt magt i den bre-

dere organisatoriske kontekst, gruppen er indlejret i. Mere præcist betyder dette, at hvis gruppeinterviewdiskussionen, på den ene side, kan anskues som et udtryk for en bestemt gruppes fortolkningsrepertoier og diskurs, så er det, på den anden side, vigtigt, at være opmærksom på at sådanne fortolkningsrepertoier og diskurser også udtrykker, repræsenterer, og er del af de magtrelationer, som karakteriserer det sociale system, der undersøges.

Umiddelbart kunne gruppediskussionsinterviewet anskues som en velegnet metode til at belyse de intersubjektive interaktioner, der udspiller sig mellem gruppens medlemmer, som en metode, der giver indblik i, og mulighed for, at iagttage og observere, hvorledes synspunkter dannes og udvikles i den levende sociale kontekst, som gruppen udgør. Gruppediskussionsinterviewet skulle angiveligt give mulighed for at observere den sproglige interaktion, der udspiller sig under selve diskussionen, med henblik på at se, hvilke forskellige fortolkningsrepertoier, der er i gruppen og hvorledes disse brydes og for at se, hvad der karakteriserer gruppens evne til at tematisere, syntetisere og udvikle handlestrategier i forhold til sin arbejdssituation. Valget og anvendelsen af metoden kunne så begrundes ud fra en antagelse om, at gruppen er væsentligt forum for udviklingen og dannelsen af en fælles identitet, samt forskellige/fælles meninger og fortolkningsrepertoier, som samtidig kunne anskues som forhold, der gør medlemmerne af gruppen i stand til at koordinere deres aktiviteter. Som to repræsentanter for et sådant standpunkt udtrykker det: *"Studying group context, wherein people meet, talk and work, is probably the most natural method for gathering knowledge about social events and human interaction, especially in an organizational context. ... Meeting as a group is in all these cases the first step by which the social community keeps track of what is going on, and for all those involved it is the unique context in which meaning can be made out of the ongoing events. Member of small groups are "natural" social research actors in that they are constructing, deconstructing and reconstructing the meaning of social realities"* (Steyaert & Bouwen 1994, s. 123)

Hvor tilforladeligt og besnærende dette standpunkt umiddelbart kan lyde, så forudsætter det en transparens og åbenhed i den sociale interaktion, som er illusorisk. Det skitserede standpunkt om en gruppediskussions metodologiske fortrin bygger på bestemte forudsætninger og antagelser om menneskers sociale væren, som implicit fremgår, når Steyaert & Bouwen fortæller, at: *"In those research projects we discovered that one cannot talk about "the" conflict of "the" innovation as if there is a single social reality which can be defined in an unequivocal way. There are as many perspectives to a problem as there are actors. Actors define the issue by relating their definition to other definitions. There will never be a complete overlap among perspectives nor a definite*

*understanding. There is a continuously ongoing negotiations relationship among the actors and in that sense the social reality is "continuously in-the-making". (Steyaert & Bouwen 1994, s. 124)*

Der postuleres hermed mulighedsbetingelser for den rene og magtubesmittede dialogiske samtale mellem jævnbyrdige. Det vil sige en herredømmefri og rational dialog, hvor forskellige synspunkter og argumenter brydes i forhold til et givent sagsforhold. Mulighedsbetingelserne for en sådan herredømmefri dialog knyttes eksplicit til innovation, og hermed til en åbenhed i ånd og kreativitet, fordi individernes ånd og viden formodes at være frisat fra fortidens kollektive materielle og immaterielle begrænsninger og lænker. Innovation og forandringer repræsenterer et brud, som giver rum for en historieløshed og hermed også for en renhed og renselse for historiske kollektivets og alliancedannelsers besmittelse af den åbne og fordomsfrie dialog mellem individer. I den herredømmefri interaktion og dialog kan hver enkelt gruppemedlems fortællinger udvide og uddybe de andre gruppemedlemmers fortællinger, eller stå i kontrast til tidligere fortællinger/synspunkter. Gruppesituationen antages at synliggøre forskelle og ligheder mellem de forskellige deltagere men også dynamikkerne, mellem de forskellige perspektiver, i forhold til et givent problem. Individerne foregives at står i et egalitært og transparent forhold til hinanden, hvor kun det gode argument hersker. Den overordnede grundantagelse er samtidig, at gruppemedlemmerne, gennem deres indbyrdes forhandlinger, løbende fastsætter, hvordan deres arbejdsorganisering skal være og fungere<sup>28</sup>. Der kan nok være uenigheder og foreligge forskellige forståelser, men dette skitseres som en åben og dialogisk brydning. I et sådan perspektiv betragtes strukturer, systemer og andre institutionelle foranstaltninger som et resultat af den forhandling og de aftaler, gruppens medlemmer når frem til, i deres intersubjektive interaktioner. Vi præsenteres med andre ord for en snæver fokusering på de situerede aktiviteter, som gruppens medlemmer er involveret i. Fraværende er en erkendelse af, at sociale strukturer er en nødvendig betingelse for enhver menneskelig aktivitet, og at dette også betyder, at interaktionen sker i en stratificeret verden med systemimmanente interessemodsætninger og konflikter, såvel vertikale og horisontale. Magts vertikale og horisontale eksistens og forvaltning fornægtes eller ignoreres i bedste fald<sup>29</sup>.

Det, som imidlertid er vores primære anliggende er at belyse, hvorfor den postulerede transparens og åbenhed er illusorisk. Dette kan belyses ved at inddrage Goffmans betragtninger fra artiklen "Om ansigtsarbejde", hvor han kaster lys over den sociale interaktion i "ansigt-til-ansigt-mødet" gennem begreberne ansigt (face) og ansigtsbevarelse (face-maintenance).

---

<sup>28</sup> Som Steyaert & Bouwen (1994), udtrykker det: "*Group members negotiate what constitutes "the working organization" here and now. Structures, system and other arrangements are considered to be outcomes of agreements about the social reality*" (s. 124).

<sup>29</sup> Jævnfør analysen i afsnittet "Social væren og social viden".

Goffman påpeger, at deltagerne i en social interaktion er kendetegnet ved en altovervejende bekymring for deres ansigt eller anseelse set fra de andre deltagers perspektiv. Et væsentligt aspekt ved den sociale interaktion er deltagernes konstante vurdering af, hvor succesfulde, de er, med hensyn til at bevare deres ansigt. Dette evalueres gennem en registrering og iagttagelse af hvordan andre reagerer på deres gøren og laden. Deres deltagelse, i den sociale interaktion, afspejler derfor de tegn og signaler på accept, anerkendelse, agtelse - eller omvendt afvisning, foragt og krænkelse, som de modtager, fra de andre deltagere i "ansigt-til-ansigt-mødet". De tilpasser og afpasser deres handlinger i overensstemmelse med disse tegn og signaler, selvom de ikke nødvendigvis erkender eller er bevidste herom. Dette betyder også, at individernes handlinger skal forstås ud fra en bekymring omkring deres "ansigt", snarere end blot at være rationelle udtryk for forvaltning af egne motiver og interesser. Goffman har samtidig påpeget, at denne bekymring for "ansigt" ikke blot retter sig mod den enkeltes egen ansigtsbevarelse, men at det samtidig er karakteristisk at individerne bekymrer sig om de andre deltagers ansigt, sådan at samtlige deltagere, i den sociale interaktion, samvirkende og kollektivt, virker for at beskytte og vedligeholde hinandens ansigter<sup>30</sup>. Som han udtrykker det: *"En udbredt form for stiltiende samarbejde om ansigtsbevaring er den takt man udviser over for selve ansigtsarbejdet. Et menneske forsvarende ikke kun sit eget ansigt og beskytter de andres, men agerer også således at det bliver muligt og endda let for de andre at udføre ansigtsarbejde for sig selv og for vedkommende. Han hjælper dem til at hjælpe sig selv og ham"* (Goffman 2004, s. 60 - 61).

Samlet set betyder dette, at individet, i den sociale interaktion, registrerer andres vurdering af sig selv. Individet modtager en feedback i form af anerkendelse og værdsættelse, misbilligelse eller ringeagtelse, som betyder, at individet befinder sig i et kontinuum af emotionelle tilstande, lige fra stolthed til skam. Fordi stolthed er attrået, og skam forsøges undgået, vil individets handlinger blive modificeret, gennem andres vurderinger. I de sociale interaktioner påvirker vi hinandens selvværd, adfærd, og emotionelle tilstande. En påvirkning, som samtidig normalt forvaltes gennem en gensidig beskyttelse og respekt, overfor hinandens "ansigter" og "status". Goffman har fremført, at der ud fra ansigtsarbejde opstår en *modus vivendi* i interaktionen. En *modus vivendi*, som i sin grundsubstans angår, at den enkelte som tak for en hensynsfuldhed, andre har udvist, til gengæld forholder sig tavs og neutral i forhold til problemstillinger, som er væsentlige for andre af det sociale fællesskab medlemmer, og af mindre betydning for vedkommende selv (1992). Dette betyder, at: *"Alle tilstedeværende yter sitt bidrag til en samlet, generell definisjon av*

---

<sup>30</sup> En væsentlig bestanddel af individers bestræbelser på at opretholde en stabil og meningsfuld identitet består i vanskeligheden i at præsentere en konsistent fremtrædelse af sig selv overfor de mennesker, man står i et dagligt umiddelbart forhold til (Goffman, 1992).

*situationen som egentlig ikke er noen reell enighet om det som foreligger, men snarere en reell enighet om hvilke påstander vedrørende hvilke spørsmål som foreløbig bliver akseptert. Det vil også råde reell enighet vedrørende ønskeligheten av å unngå åpen konflikt ved definisjonen av situationen”* (Goffman 1992, s. 18). Selvom alle deltager i fællesskabets generelle definition af deres situation, er dette ikke udtryk for, og ensbetydende med, at der blandt deltagerne, i den sociale interaktion er generel enighed om den foreliggende situation, men snarere, at der er en ”stiltiende” konsensus om, hvilke spørgsmål, der er legitime at diskutere, og hvilke der ikke er legitime.

Den gensidige og kollektive ansigtsbevarelsesmekanismes virksomhed, i den nære ansigt-til-ansigt-interaktion, illustrerer, at den transparens og åbenhed, som forudsættes og foregives, hos Steyaert & Bouwen, bygger på nogle problematisk ontologiske grundantagelser om, at gruppen er stedet for den jævnbyrdige, åbne og rationelle forvaltning af gruppemedlemmers egne forståelser, motiver og interesser. Her gælder det derimod, som påpeget af Goffman, at individernes handlinger, i og overfor gruppen, snarere skal forstås ud fra en bekymring for eget og andres ”ansigt”, end blot som rationelle udtryk for individernes forvaltning af egne motiver og interesser. Ansigtsarbejdets kollektive forvaltning vil typisk medføre, at medlemmerne af det sociale fællesskab fremtræder som mere homogene, og som kendetegnet ved en større konsensus, end tilfældet er i virkeligheden. En homogenitet, som ikke er udtryk for konsensus i vurderinger og motiver, men en stiltiende konsensus om, hvad der kan tales om, og hvad der ikke kan tales om. Modsigelser og diversitet i medlemmernes forståelser og motiver tilsløres og/eller undertrykkes<sup>31</sup>.

Det andet problem, i Steyaert & Bouwen teoretisering om gruppediskussionen, som stedet for den ultimative direkte adgang, til de processer og dynamikker, der udspiller sig i en given gruppe, angår gruppen som en non-stratificeret enhed. Megen empirisk og teoretisk gruppeforskning har påpeget, at gruppen som en ontologisk enhed, er kendetegnet ved en magt- og rollestratifikation (Linton 1936; Nadel 1965; Hare, Borgatta & Bales 1955; Hare 1962; Brown 2000; Forsyth 1999; Foote Whyte 1973; Homens 1967). Dette spørgsmål belyses efterfølgende, med udgangspunkt i en temasætning af forskellen mellem det individuelle interview og gruppediskussionsinterviewet. Hermed tilføjes endnu en vinkel til diskussionen af transparens og åbenhed, og som i det nedenstående angår forholdet mellem magt og subjektivitet og metode:

Den overordnede indfaldsvinkel, til en sådan komparativ analyse af gruppediskussionsinterviewet og det individuelle interview, er spørgsmålet om, hvem de samtalende subjekter er, hvordan de er

---

<sup>31</sup> Det gælder i denne sammenhæng også, at den sociale interaktion i det lille og nære fællesskab hverken er transparent og åbent, for de aktører, som deltager og er indlejret i interaktionen, eller for udefra stående observatører.

forbundet, og hvordan samtaleparternes gensidige handleansvarlighed er. Forskelle, som samtidig betyder, at gruppeinterviewet og det individuelle interview er forbundet med vidt forskellig dynamik og forpligtelsesstruktur. Følgende centrale forskelle kan skitseres:

- I det individuelle interview har samtalen altid en fortrolig og privat karakter, hvorimod det i gruppeinterviewet gælder, at samtalen har offentlig karakter. Gruppeinterviewet foregår mellem personer, som står i et tidsmæssigt forbundenhedsforhold til hinanden, og i et rumligt forbundenhedsforhold til hinanden, i den forstand, at samtaledelegaternes refleksivitet foregår i deres daglige sociale offentlighedsrum, under en etableret social magt- og rollestratifikation<sup>32</sup>.
- Det individuelle interview foregår som en interaktion mellem en undersøgelsesdeltager og en forsker. Den væsentlige interaktion under gruppeinterviewet foregår derimod mellem personer, som deler samme arbejdssituation, det vil sige, som har en daglig relation til hinanden, og som i den forstand er at betragte som betydningsfulde personer for hinanden.
- De to ovennævnte forhold vil ”farve” samtalen/fortællingerne i gruppediskussionsinterviewet. For det første vil det betyde, at de forskellige deltagers fortællinger enten bliver mere afstemt, eller at nogle udsagn og erklæringer, under samtalen, bliver ændret og modificeret, indtil de bliver accepteret eller støttet af gruppen. For det andet betyder det, at gruppeprocessen vil styre interviewprocessen, for eksempel via rytmer og interaktioner gruppemedlemmerne imellem om, hvad det er legitimt og illegitimt at diskutere.
- Hvor det individuelle interview, mellem en undersøgelsesperson og en forsker, primært har til formål at forskeren opnår indsigter og viden om et fænomen, vil gruppediskussionsinterviewet være underlagt nogle andre mekanismer og rationaler. Mekanismer og rationaler, som er virksomme i gruppen, uanset deltagelse i forskningsprojekter eller ej. I gruppediskussionsinterviewet har samtalen, mellem personer, som rumligt og tidsmæssigt er forbundne, en anden dagsorden, som dels angår en bestemmelse og opfyldelse af gruppens mål og behov, dels at sikre gruppens integritet og levedygtighed som et socialt system.
- Belysningen af de enkelte gruppemedlemmers motiver og interesser tilsløres og undertrykkes i gruppediskussionsinterviewet på grund af den dobbelthed af forhandling af gruppens kollektiv norm- og ansvarlighedskodekser og ansigtsbevarelsesdynamik, som er virksom i den kollektive samtale. Hermed tilsløres og underbelyses vigtige baggrundsinformationer til forståelse af, hvorledes gruppens medlemmer faktisk forbinder sig til hin-

---

<sup>32</sup> Når den forskningsmæssige seance er gennemført og afsluttet, fortsætter livet mellem de selv samme personer.

anden og respektivt forvalter egne motiver og interesser, samt hvilke sociale dynamikker, dette implicerer. En problemstilling, som blandt andet handler om, hvorvidt de enkelte gruppemedlemmers oplevelser, motiver og interesser kan rummes indenfor gruppens offentlige samtalerum og kollektive ansvarlighedsrum?

- Uden en forankring i de enkelte gruppemedlemmers motiver og interesser er det umuligt, eller i bedste fald vanskeligt, mere præcist at udsige noget om karakteren af deres sprog-handlinger. Er de således primært karakteriseret ved: 1) En forpligtet forfægtelse af egne motiver og fortolkninger, og hermed udtryk for et forsøg på at udøve indflydelse på gruppens diskurs og handlestrategier; 2) Udtryk for at ville beskytte selvværd og identitet (dvs. ansigtsbeskyttelse); 3) Udtryk for samtykke og underkastelse via tavshed?

Det er først på denne baggrund, at det kan kortlægges, hvorledes gruppemedlemmernes sprog-handlinger/sprogspil og præsentation af sig selv, bidrager til en reproduktion eller transformation af gruppen som et socialt system.

På dette sted er det primære anliggende en temasætning af forholdet mellem magt, subjektivitet og metode, som et spørgsmål om, hvilke former for vidensproduktion de forskellige former for samtalehandlinger er forbundet med, i forhold til et givent fænomen.

Det kan konkluderes, at samtaleparternes forbundenhed, i gruppediskussionerne, medfører, at visse aspekter ved det kollektive liv underbelyses, tilsløres, undertrykkes og fordrejes. Ultimativt kan dette betyde, at en heterogen, modsætnings- og konfliktfyldt verden fremtræder mere homogen, harmonisk og konsensuspræget, end den i virkeligheden er. Baggrunden herfor, er den rumlige og tidsmæssige forbundenhed, som foreligger mellem det sociale systems aktører. En rumlig og tidsmæssig forbundenhed, som mere præcist angår, at samtalen udfoldes indenfor rammerne af en kollektiv norm- og handleforpligtelse. Eksistensen, af en sådan kollektiv forpligtelse og ansvarlighed, udelukker eller erstatter ikke en individuel ansvarlighed. Den forudsætter derimod, at den enkelte er indlejret i et socialt sanktionerings- og kontrolsystem, som iværksættes i situationer, hvor en honorering af den kollektive norm- og handleforpligtelse ikke indfries. Indenfor et socialt system, som for eksempel en gruppe, foreligger der altid en kollektiv ansvarlighed, hvor individet i det lange løb holdes ansvarlig for sine handlinger og skal honorere den form for kollektive ansvarlighed, der er etableret i, eller er under etablering, i et givent socialt system. En ansvarlighed, som både retter sig mod gruppens mål, integritet og overlevelse.

I gruppen gælder det, at individet udsættes for en fordring om ansvarlighed overfor kollektivet. En manglende honorering, af en sådan ansvarlighedsfordring, imødekommes sædvanligvis med en



disciplinering, udstødnings- eller ekskluderingsmekanisme, overfor den/de aktører som overtræder gruppens kollektive normer og forpligtelser. Interaktionen, mellem en gruppes aktører, kan betragtes som en kamp om definitionen på gruppens kollektive menings- og handlehorisont. Med andre ord må interaktionen, i en given gruppe, ud fra et sådan perspektiv samtidig, betragtes som (politiske) aktiviteter, der har til formål at vinde tilslutning til bestemte værdier og fortolkningsrammer, hvor udfoldelsen af disse politiske konflikter og dominanser grundlæggende er involveret i udformningen af gruppen som en social organisering.

En væsentlig forskel mellem det individuelle interview og gruppediskussionsinterviewet er, at hvor individet, i det sidste, holdes ansvarlig for sin adfærd, sine holdninger og meninger, så er dette ikke tilfældet i det første. I det første foreligger der udelukkende en ansvarlighedsfordring overfor forskerens vidensproduktionsmålsætning i forhold til at belyse et givent fænomen. En vidensproduktionsmålsætning, som overfor undersøgelsesdeltagerne, fordrer udfoldelse af en åbenhed, ærlighed og detaljerighed i deres beskrivelser og beretninger om fænomenet.

I gruppediskussionen er magten direkte og sanktioneringspotentiel tilstedeværende under samtalen. Dette sætter nogle bestemte præmisser for de sprogspil, der udfoldes i den sociale interaktion. Magten vil typisk sætte dagsordenen for, hvad der kan tales om og ikke kan tales om. Hvorledes virkeligheden og dens udfordringer kan italesættes. En sådan italesættelse kan både anskues som gruppens handlestrategier og handleanvisninger, overfor det ydre systems krav og fordringer, men er også en italesættelse, som vender indad som normsættelse, handleanvisning og handlefordring, for gruppens medlemmer. Ud fra en erkendelse af, at en gruppe også er en stratificering af magt- og rollestrukturer, gælder det, at magten sætter nogle betingelser for, hvad der kan artikuleres. Magten, og magtens kontrolmekanismer og strategier, sikrer, at de herskende lag i gruppen, med Honneths udsagn, bibeholder en forståelses- og målsætningsmæssig hegemoni, *"idet de latent indsnævrer muligheden for at artikulere erfaringer af uret"* (Honneth 2003, s. 61). Hermed bidrager magten og magtens kontrolmekanismer samtidig til at isolere *"erfaringen af de sociale livsbetingelser og vanskeliggør på denne måde den kommunikative identificering af social uret"* (Honneth 2003, s. 64)<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> En problemstilling, som også knytter til Honneths bestemmelse af kritiske samfundsanalyses opgave, og som en identificering af *"de normkonflikter, som knytter sig til den sociale klassestruktur, og som skjuler sig bag ved den senkapitalistiske integrationsfacade"* (Honneth 2003, s. 66).

## *7. Subjektivitet, magt og metode*

Herefter vendes opmærksomheden mod det individuelle interview som forskningsinstrument i et vidensgenererings- og vidensproduktionsanliggende.

Spørgsmålet er, om det individuelle interview repræsenterer samtalehandlingen mellem rumligt og tidsmæssigt forbundne subjekters modsætning. Altså, at der, hvor gruppediskussionsinterviewet er karakteriseret ved fortællinger, foregivelser, tilsløringer og facade, i det individuelle interview er en atmosfære af åbenhed, åbenhjertighed og fortrolighed i samtaleforløbet, hvor man kan komme ind under overfladen og bag om klicheerne. En åbenhed, åbenhjertighed og fortrolighed, som bygger på samtalens private og fortrolige karakter, idet undersøgelsessubjektet, modsat talehandlinger indlejret i det levede liv, ikke moralsk hæfter for sine holdninger og handlinger. Hvor samtalens personlige og dybdegående karakter samtidig giver forskeren en oplevelse af at blive konfronteret med et troværdigt og autentisk indblik i og udtryk for, hvorledes selvet og omverdenen tager sig ud, set fra interviewpersonens perspektiv. At det individuelle interview endog skulle være velegnet, eller om man vil, forbundet med en risiko for at overskride interviewpersonens urørlichedszoner<sup>34</sup> til at nedbryde de selvbedrag, hvorigennem undersøgelsessubjekter sædvanligvis forvalter deres liv og identitetsarbejde?

En sådan modstilling mellem gruppediskussionsinterviewet og det individuelle interview er både naiv og problematisk. Som om der omkring forholdet mellem magten og det psykiske skulle gælde, at ”ude af syne ude af sind”. Selvom om den magt individet i sit daglige virke under ikke er direkte tilstede i det individuelle interview, så er magten alligevel præsent på en lang række forskellige måder i undersøgelsesdeltagerens beretninger og fortællinger om omstillingens forløb og personlige mening og betydning. Dette for det første i form af magtens forskellige diskurser om omstillingen og omstillingens fordringer, og som forskellige fortolknings- og forståelsesbud den enkelte kan optage og slutte sig. For det andet som de indflydelses- og påvirkningsmuligheder og begrænsninger individet har overfor det større kollektive handlesubjekt det er indlejret i, som det større handlesubjekt der har mulighed for at udøve indflydelse på omstændighederne. Hvor der overfor dette større kollektive handlesubjekt både kan knyttes forhåbninger og frygt omkring en indfrielse henholdsvis en repressiv undertrykkende og tilsidesættelse af egne motiver og interesser. For det tredje en problemstilling som angår meningsdannelse, i forhold til individets egen

---

<sup>34</sup> Fog (1994) har i denne sammenhæng fremført, at forskerens problem og dilemma er, at vedkommende både har en forpligtelse i forhold til interviewpersoner - som ikke, som det er tilfældet i en psykoterapeutisk samtale - selv har bedt om at få ”sløret” revet væk fra øjnene. På den anden side er der forskerens forpligtelse overfor egen sanddruelighed. Skal man presse på i situationen for at ”få sandheden frem” og konfrontere undersøgelsesdeltagerne med deres egne modsigelser og uoverensstemmelser?

adfærd, status og identitet, samt de komplekse relationer, der ofte foreligger i forhold til betydningsfulde andre i de forskellige sociale og organisatoriske systemer individet er medlem af<sup>35</sup>, herunder de sociale anerkendelses- og krænkelsesrelationer, som individet er indlejret i qua sin rolle, status og magt i gruppen<sup>36</sup>.

Omkring forholdet mellem magts diskurser og betydningen af disse for individets selvforståelse og selvpræsentation, gælder det overordnet set, at menneskers beretninger og fortællinger om sig selv og deres verden altid er betinget eller afhængige af de diskurser og sociale relationer, indenfor hvilke, beretningerne og fortællingerne produceres. Goffey & Atkinson har fremført, at selv om bevidstheden om, at selve forskningsinterviewsituationen repræsenterer en unik samtalsituation og form, og at der derfor kan foreligge problemer med at drage slutninger fra viden genereret i denne situation til, hvad der gælder i den virkelige verden, så er det samtidig vigtigt at forstå, at de fortællinger og beretninger, som genereres i interviewsituationen ikke er unikke, for denne specifikke samtalekontekst. Derimod gælder det, at mange af de fortællinger, som interviewpersonerne anvender, i deres beretninger, om de fænomener, som er undersøgelsens genstandsfelt, vil "have been rehearsed, either as part of a private repertoire of recollections or as part of a collective shared stock of narratives" (Goffey & Atkinson 1996, s. 78).

De sociale aktørers fortællinger, hvad end de har karakter af mere personlige eller kollektive forankrede erfaringer og forståelse har begge karakter af en form for kollektivt indlejret viden, forstået som en viden der afspejler den sociale aktørs deltagelse og involvering i det levede liv. Et forhold, som har sin baggrund i, at: *"A separate individual is an abstraction unknown to experience, and so likewise is society when regarded as something apart from individuals. The real thing is Human Life, which may be considered either in an individual aspect or in a social, that I to say a general aspect; but is always, as a matter of fact, both individual and general. In other words, "society" and "individuals" do not denote separable phenomena, but are simple collective and distributive aspects of the same thing"* (Cooley 1992, s. 37).

Vendes tilbage til Goffey & Atkinson og det primære anliggende her, så kan det påpeges, at sociale aktører er karakteriseret ved at organisere deres liv og erfaringer igennem fortællinger, og herigennem skaber de mening. Det gælder på mange måder, som fremført af Breakwell (1986), at gennem den måde, hvorpå de enkelte personer vælger at fortælle om sig selv og deres verden,

---

<sup>35</sup> Jævnfør Collinson (1992), s. 28.

<sup>36</sup> Det betyder at magten er præsent på mindst 3 måder. Som nogle kollektive norm- og fortolkningssystemer, der står til individets rådighed i deres meningsdannelse og som samtidig er nogle værdisystemer som bør foreligge en vis konformitet overfor. Som rammesættende for individets handlemuligheder, det vil sige muligheder for at udøve indflydelse. Som evalueringsparametre i et kontinuum fra det heroiske til det tragiske eller foragtelige.

tilfører de mening og biografisk betydning, til de begivenheder, de fortæller om. Sådanne fortællinger angår ikke alene personens oplevede ansvar, involvering og forpligtelse, i forhold til fortidens handlinger, men genererer også målsætninger for fremtiden. Med andre ord udstikker fortællingerne retningslinier for fremtidige handlinger og målsætninger, (jævnfør Bleakwell, s.21). Menneskers fortællinger, og den selektive fokusering, der er involveret heri, angår således både, hvordan de fortolker deres verden og deres liv, men også hvilken betydning, de tillægger bestemte begivenheder, episoder og så videre. Ud fra Bleakwells pointe kan det dermed konkluderes, at menneskers fortællinger både angår meningsdannelse, fortolkning og forståelse af verdenen, og har betydning, i forhold til personens selv vurdering og selvopfattelse. Dette peger på, at et væsentligt kendetegn ved den menneskelige væren som et reflektivt og målrettet væsen, er, at det lever i et erfaringsrum, der har fortiden i sig, men samtidig også åbner op for en forventningshorisont, hvori fremtiden skabes. Identitet og erfaringsbearbejdning peger hermed altid såvel bagud som fremad. Identitet er ”svanger med fortiden”, men samtidig sideløbende i gang med at ”skabe” fremtiden<sup>37</sup>.

Individernes erfarings-, menings- og vidensdannelse er hermed både indlejret i de daglige interpersonelle interaktioner, samt de vertikale henholdsvis horisontale sociale og organisatoriske stratifikationer. Et forhold som betyder, at *”social actors construct their self-presentations and negotiate their identities vis-a-vis their fellow actors”* (Goffey & Atkinson 1996, s. 78). Deres beretninger og fortællinger bør altså anskues som social erfarings- og meningsdannelse, der er ”konstrueret” indenfor rammerne af de magtstrukturer, der kendetegner det sociale og organisatoriske miljø. Disse kollektivt (historiske) frembragte diskurser udøver samtidig et konformitetspres overfor den enkeltes oplevelse af sin verden og viden om denne verden, som nogle ”regimes of truth which govern the directions in which one’s thinking can go” (Hollway, 1994, s. 39). Individerne vil, i deres beretninger og fortællinger om deres verden, og deres virke i denne verden, ofte tilstræbe at præsentere sig selv, og den sociale og organisatoriske virkelighed, i overensstemmelse med de forståelser og normer, som er socialt acceptable i et givent socialt og organisatorisk miljø, det vil sige ifølge de magtkodificerede anskuelser og normer. Dette betyder samtidig, at der, ved

---

<sup>37</sup> Dette betyder, at identitetsbegrebet både har en tidsmæssig og rummelig dimension indbygget i sig. Identitet henviser til menneskers erfaringsdannelse, som omfatter deres formåen til at tage bestik af deres egen situation, samt evne til at overskride sig selv gennem meningsdannelse og udvikling af retningslinier for handlen, i forhold til sig selv og deres omverden. Hermed omfatter identitet en dobbelt proces, som både angår det aktuelle møde med verdenen (den rumlige dimension), og opsamling af viden, kundskaber og færdigheder i forhold til denne verden (den tidsmæssige dimension). Identitet henviser hermed til menneskers erfaringer. Det drejer sig dels om erfaringer, der angår det øjeblikkelige, det vil sige en specifik situation, dels rummer det også en historisk dimension, og som angår den viden, kunnen og færdigheder, som mennesker har opsamlet i et livsforløb. Det er på baggrund af denne identitet, at mennesker er kendetegnet ved altid at organisere og skabe mening på baggrund af deres indre universer i forhold til den specifikke situation.

afvigende og dissidenterfaringer og -forståelser foreligger en udpræget tendens til undertrykkelse, benægtelse, fortieelse eller bagatellisering af disse. Der foreligger, overfor sådanne kritiske "stemmer", et konformitetspres: "... against formulating different versions because of their self-threatening implications" (Hollway, 1994, s. 39). Der vil samtidig også ofte være en udpræget tendens til at benægte, fortie og undertrykke de mere repressive og destruktive sociale processer og mekanismer. En benægtelse, fortieelse og undertrykkelse, som er forankret i en oplevelse af afmagt og magtesløshed, overfor magtens mere destruktive og repressive mekanismer. Under alle omstændigheder gælder det at i det omfang der forefindes minoritets- eller dissidenterfaringsdannelser og -forståelser, vil de, som dagsordens- og praksisinitierende diskurser, være langt mindre dagsordensættende end de dominante diskurser, som oftest lever deres liv mere latent i det sociale systems randområder. Et yderligere aspekt ved de kollektive diskurser, som foreligger i et givent socialt og organisatorisk miljø, og som hermed står til rådighed som forskellige forståelses og fortolkningsmodeller, er, at der ofte er en selektiv tiltrædelse eller forkastelse af disse. Det sociale systems aktører er sædvanligvis enkeltvis, eller som grupperinger, kendetegnet ved at investere deres energi i nogle diskurser frem for andre, fordi det sætter deres egne praksisser og virke i et gunstigt lys. Som Hollway har udtrykt det: "we need to show how conflict, suffering and threats to self operate on the psyche *in ways that effect people's positioning and investment in certain discourses rather than others*" (Hollway & Jefferson, 2001, s. 19).

Sociale aktørers italesættelse af deres virke i denne verden bør ikke betragtes som en individuel men som en social proces, hvor forskellige intentioner og fortolkninger mødes og brydes i et rum af alliancer og magtrelationer. Der råder her en tilstand, hvor: "... *what happens to be deemed significant will depend upon the interests and purpose of those groups or social categories which have enough power to impose their interpretation of current and past events upon other. This means that, as power relations change, the patterning of social time will be modified. The new sources of power often rewrite the meaning of some events, invent others and conveniently forget even more*" (Breakwell, 1986, s. 22).

Det forhold, at aktørernes fortællinger ikke kan adskilles fra deres sociale status og placering, i det eller de kollektiver, de er indlejret i, betyder, at der er behov for analytisk opmærksom mod, hvordan strukturer og magtrelationer i organisationer: "*construct people's identities, actions and relations at work*" (Hollway, 1996, s. 175). Magtrelationer, som ud fra et diskursivt perspektiv, i dette studie, overordnet foreligger som ledelsens og gruppens forskellige diskurser om omstillingen, målsætningen, rationalet og omstillingsprocessens udfordringer. Diskurser, som italesætter, hvad en heroisk og en foragtelig adfærd er.

Magtens præsens er også til stede på anden måde, i undersøgelsesdeltagernes beretninger og fortællinger, idet betydningen af individets aktørstatus og placering i gruppen (og det organisatoriske) stratificerede liv, nøje er knyttet til individets indflydelses- og påvirkningsmuligheder, og begrænsninger, overfor, og i den globale interaktionsstruktur, det er indlejret.

Som indlejret i en stratificeret verden af magt- og rolledifferentieringer, besidder hvert individuelle gruppemedlem kun en subjektiv og delvis forståelse og viden, om den sociale og organisatoriske virkelighed, det er indlejret i og virker indenfor<sup>38</sup>. Individernes repræsentation og meningsdannelser, i forhold til deres arbejdsmæssige, sociale og organisatoriske virkelighed afspejler hermed de fysiske inklusioner og eksklusioner, som kendetegner deres placering i gruppens og den bredere organisatoriske virkelighed. Dette såvel i form af fysisk inklusion og eksklusion i forhold til gruppens mere varige og globale stratifikationsstrukturer, såvel som deres inkludering og eksklusion i forhold til deltagelse og involvering i de mere lokale dynamikker omkring gruppens daglige arbejdsmæssige virke.

Undersøgelsesdeltagernes sproglige repræsentationer af deres sociale og organisatoriske virkelighed kan ikke alene ansues ud fra et perspektiv, som handlingsanvisende (det vil sige som ekspressive, hvor de gennem deres kommunikative handlen, udvikler og formidler deres motiver, viden og færdigheder), de må - måske i langt højere grad - forstås som handlingsindlejret (og som samtidig rummer en indadgående proces, som angår undersøgelsesdeltagernes forsøg på, socialt og psykologisk, at forson sig med deres omstændigheder, indenfor rammerne af de handlemuligheder og begrænsninger, der nu engang er, for den enkelte såvel som kollektivet.).

Konkret kommer dette til udtryk ved, at mens nogle af gruppens medlemmer er forholdsvis konkrete, specifikke og detaljerede i deres beretninger og fortællinger om gruppen og dens virke som en selvstyrende arbejdsgruppe, gælder det, for andres beskrivelser og fortællinger, at de er mere generelle, overordnede og detaljetynde i deres argumentationsform. Den sproglige italesættelsesform samt repræsentation af virkeligheden, gennem måden, hvorpå interviewdeltagerne illustrerer og underbygger deres beretninger og fortællinger, henviser også til den rolle og funktion, den enkelte har, i den sociale og organisatoriske struktur. Rolle, status og placering angår også forskelle i gruppemedlemmernes medvirken, medleven og medansvarlighed. Dette fremgår ved, at gruppens mere perifere medlemmer, i deres beretninger og fortællinger, er kendetegnet ved en abstrakt og generel beskrivelsesform. Deres viden og refleksivitet, i forhold til mere konkrete sagsforhold, synes ofte relativ spinkelt. Deres sproglige præsentation knytter ikke, i samme om-

---

<sup>38</sup> Breakwell, 1986, s. 28

fang, an til konkrete erfaringer. Samtidig er de velintegrerede og toneangivende gruppemedlemmer, i højere grad, kendetegnet ved at bringe deres egen dagsorden ind i samtalen.

Et sidste og tredje aspekt ved magtens tilstedeværelse, i undersøgelsesdeltagernes beretninger og fortællinger, angår, som tidligere nævnt, at meningsdannelse også altid udfolder sig, indenfor rammerne af nogle sociale og organisatoriske anerkendelses- og krænkelsesrelationer. Det vil sige gruppemedlemmernes indfrielse af disse fordringer, i henholdsvis deres medvirken, medleven og medansvarlighed, i forhold til den sociale kontrol og sanktionering, der udfolder sig omkring disse anerkendelses og krænkelsesrelationer. Omkring forholdet mellem erfaring, subjektivitet og beskrivelse gælder det, som påpeget af Hollway, at: *"Consciousness is not an unmediated product of experience, because meaning intervenes, and meaning is not neutral. It has a history within power relations. When someone gives an account of her experience, some meanings are more anxiety-provoking or ego-threatening than others, and through defence mechanisms, they can be avoided. An analysis of accounts that does not acknowledge this – I am tempted to say that avoids it – can only reproduce knowledge that is a product of those repressions"* (Hollway 1994, s. 46)

Et ledsagende aspekt ved denne problematik, er at undersøgelsesdeltagere/subjekter bestræber sig på, at deres beretninger og fortællinger er kendetegnet ved en indre og, logisk sammenhængskraft og konsistens. En bestræbelse, som dels udspringer af den *"dominant Western assumption of the unitary rational subject: we attempt to construct our experience within its term"* (Hollway 1994, s. 43), men hvor en anden væsentlig drivkraft, bag undersøgelsessubjektets naturlige bestræbelse på at fremstille sig selv som sammenhængende og konsistent, angår, at det, som indenfor de foreliggende dominans- og magtrelationer, "anses" for uacceptabelt, og i modsætning til de kollektive mål og normer, undertrykkes via fortrængninger, fortielser og benægtelser (jævnfør Hollway 1994).

Hermed kan endnu en dimension føjes til det forhold, at sproget snarere bør anskues som handlingsindlejret end handlingsanvisende. Aktørernes sprogliggørelse af deres virkelighed, og egen virke og status heri, indeholder en psykologisk bearbejdning af de dilemmaer, modsætninger, og konflikter, det sociale og organisatoriske liv er forbundet med, og er en bestræbelse på at bevare, opretholde og beskytte deres psykologiske integritet, i en social og organisatorisk usikker og modsætningsfyldt verden. Som Collinson (1992) har påpeget: *"... the contradictory nature of subjectivity is a condition and consequence of the widespread preoccupation with the search to maintain material and symbolic security in a sometimes precarious, usually complete and always ever-*

*changing social and organizational world that is deeply hierarchical and divided*" (Collinson 1992, s. 29).

Menneskers selvbevidsthed, samt deres deltagelse og involvering, i det hverdagsliv, de er indlejret i, er karakteriseret ved en dobbelt erfaring - som adskilt fra og forbundet med den bredere menneskelige, sociale helhed, de er indlejret i. Denne kombination af adskilthed og forbundenhed implicerer, at menneskelig subjektivitet er karakteriseret af en dobbelt erfaringsdannelse omkring "selvet". Som påpeget af Collinson: *"This awareness of separation from all that is "other" only arises in reflection on the primary flow of experience of being in the world with others. On the one hand, this dual sense of self enables humans to be creative and purposive and to develop the capacity to "think for themselves" by taking some control over their destiny thus becoming active agents or subjects in the world. On the other hand, human beings simultaneously experience themselves through the process of reflection as objects of self and other's evaluations. The dual experience of self as both subject and object creates an ambiguity at the very core of subjectivity that is irreducible, but also often contradictory"* (Collinson 1992, s. 29 - 30)

Et aspekt ved denne dobbelthed af at være et aktivt subjekt, overfor sine omstændigheder, og objekt for andres anerkendelse eller misbilligelse af egen indsats og involvering er, at individernes beretninger og fortællinger også har karakter af at forsone sig med sine omstændigheder, betydningsfulde andre, samt med sig selv, egne aktiviteter og selvforvaltning. Som indlejret i hierarkiske og magtasymmetriske systemer, er det en levende realitet, ved de interessemodsætninger og konflikter, som sædvanligvis kendetegner sociale systemer, at der udfolder sig en indfrielse af nogle motiver og interesser, henholdsvis en knægtelse af andre motiver og interesser, samt at der foreligger en positiv eller negativ social evaluering af den enkeltes indsats og involvering. Personer, med begrænset handlespillerum eller social indflydelse, er sædvanligvis karakteriseret ved manglende evne eller lyst til at sætte deres eget selv, og virke, samt deres verden på ord. De forsøger at præsentere sig selv, og deres virke i gruppen, i et så gunstigt og positivt lys som muligt, gennem fordrejninger, fortielser, benægtelser og selvbedrag. Modsat er magtens udøvere, udover en stolthed over egen kontrol, magtudøvelse og bedrifter, sædvanligvis kendetegnet ved en benægtelse og fortielse, af de knægtelses- og kränkelsesmekanismer, som denne magtudøvelse implicerer, overfor socialt jævnyrdige, i det organisatoriske hierarki. Et væsentligt aspekt ved fordrejning, fortielser og selvbedrag angår hermed også en benægtelse af udsættelse for, og involvering i, undertrykkende og repressive sociale mekanismer, i det sociale systems interesse- og kontrolforvaltning.



## ***8. Det inkonsistente og modsætningsfyldte subjekt: Det stratificerede og forsvarsprægede undersøgelsessubjekt og dataanalysestrategier***

Set fra et dataanalyseperspektiv konfronterer det ovenstående forskeren med to overordnede udfordringer. Udfordringer som dels angår spørgsmålet om forholdet mellem undersøgelsesdeltagernes viden, indsigt og evne til at fortælle om sig selv, og den sociale og organisatoriske verden, de er indlejret i, såvel som spørgsmålet om undersøgelsesdeltagerne villighed og lyst til at delagtiggøre andre/forskeren i deres oplevelser og erfaringer. Udfordringer som for det første angår, at undersøgelsesdeltagerne hverken kan antages, at være i stand til at ”fortælle om tingene som de er og foregik”, fordi de ikke har en direkte og uformidlet indsigt i de psykiske, sociale og organisatoriske processer, der udspiller sig i deres verden samt deres involvering og medleven i disse, og for det andet, at det heller ikke kan tages for givet, at de vil fortælle en fremmed om, hvad der skete, og hvordan de selv har været medvirkende og medansvarlige. Det teoretiske udgangspunkt, i den foreliggende afhandling er, at interviewdeltagernes beretninger ikke kan tages for pålydende, og vi forventer heller ikke, at de er i stand til at forstå deres egne handlinger, motiver og følelser fuldstændigt. En problemstilling som af Hollway og Jefferson (2001) er blevet benævnt: ”the transparent self problem” såvel som ”the transparent account problem”, og som angår, at hverken ”selvet” eller ”beretningen” er transparent: “Treating people’s own accounts as unproblematic flies in the face of what is known about people’s less clear-cut, more confused and contradictory relationship to knowing and telling about them-selves. In everyday dealing with each other, we do not take each other’s accounts as face value, unless we are totally naïve, we question, disagree, bring in counter-examples, interpret, notice hidden agendas. Research is only a more formalised and systematic way of knowing about people, but in the process it seems to have lost much of the subtlety and complexity that we use, often as a matter of course, in everyday knowing” (Hollway & Jefferson 2001, s. 3)

Ideen om det stratificerede og identitetsbevarende/beskyttende individ betyder, at vi må stille os spørgsmålet om, hvad individet kan og vil tale om. Både som et spørgsmål om indsigter og selvindsigter hos undersøgelsesdeltagerne, samt hvor grænserne går for åbenhjertighed overfor intervieweren, og et spørgsmål om, hvad undersøgelsesdeltagerne ønsker at skjule og afsløre, herunder hvad de er ”bange for at høre – og sige”, fordi det virker eroderende i forhold til subjektets identitetsbeskyttende selvbedrag og illusioner. Et aspekt ved dette er, at: *“Internal reality is not a simple representation of external reality or the social world because of the workings of psychological processes such as fantasy, desire, and defences against anxiety. Thus experience, being consti-*

*tuted from both external and internal reality, is simultaneously social and psychological (psycho-social)”. (Hollway & Jefferson 2001, s. 138)*

### ***8.1 Det modsætningsfyldte og inkonsistente selv og den modsætningsfyldte og inkonsistente præsentation af virkeligheden***

Implikationerne af det ovennævnte er, at vi som udgangspunkt ikke kan/bør tage menneskers beretninger for pålydende og som havende en entydig sandhedsværdi i forhold til en bestemmelse af de begivenheder og processer, som udspiller sig i deres kollektive og organisatoriske verden. Hvis man naivt tager undersøgelsesdeltagernes beretninger for pålydende er dette ensbetydende med, at man lader sig indfange af de selvbedrag, illusioner og selvretfærdiggørelser, som kendetegner undersøgelsesdeltagerne, i forhold til egne aktiviteter og den bredere sociale og organisatoriske helhed, de er indlejret i. Hermed afskærer man sig samtidig fra at belyse, hvilke psykologiske og sociale mekanismer, der er i spil i individernes og gruppens adaptionstrategier, og hvad deres psykiske og sociale funktion og betydning er. I forhold til de psykologiske og sociale mekanismer gælder det, at der ikke foreligger en direkte, umiddelbart og transparent sammenhæng mellem, på den ene side, individernes meningsdannelse og fortolkning af deres omstændigheder, og på den anden side, hvad der karakteriserer deres indre psykiske liv, adaptionsmekanismer og strategier, herunder meningsdannelsernes psykiske funktioner og sociale betydninger<sup>39</sup>.

Den afgørende udfordring består i at give anvisninger på, hvordan man analytisk og fortolkningsmæssigt kan undslippe den udbredte tilbøjelighed, blandt mere humanistisk traditioner, indenfor den kvalitative forskning, at betragte undersøgelsesdeltagernes ”erfaringer” som det afgørende og ultimative sandhedsvidne (jævnfør Gabriel 1999). På baggrund af den hidtidige diskussion bør man derimod anlægge en kritik og mistroisk tilgang til undersøgelsesdeltagernes erfaringer og oplevelser. Erfaringer er, på den ene side, altid inficeret og besmittet af magtens diskurser og forvaltning, og på den anden side, ubevidste ønsker og fantasier, benægtelser, fortielser og fortrængninger hos individerne.

Ud fra en sådan forståelse lægges afstand til en ”fortæl os, hvordan det er” eller ”fortæl os, hvad der skete”, etnografisk analysetilgang, hvor det analytiske arbejde primært reduceres til kun at give stemme til informanterne<sup>40</sup>. At formidle undersøgelsesdeltagernes erfaringer, vurderinger og holdninger, som om de besad et entydigt og uproblematisk erkendelsesprivilegium, i forhold til

---

<sup>39</sup> Jævnfør Gabriel 2000.

<sup>40</sup> Jævnfør Hollway & Jefferson 2001

den virkelighed eller det fænomen, der ønskes belyst og undersøgt<sup>41</sup>. Et væsentligt problem ved en sådan ”fortæl os hvordan det er” analyseapproach er en tilbøjelighed til en overfladisk fortolkning og formidling af undersøgelsesdeltagernes meningsdannelse og fortolkninger. Der er betydelig risiko for at overse og være uopmærksom på den ”reelle” detaljerigdom, som er indeholdt i aktørernes beretninger og fortællinger. Det er vigtigt at have for øje, at: *”While stories are obviously not providing a transparent account through which we learn truths, story-telling stays closer to actual life-events, than methods that elicit explanations. According to Bauer (1996: s), “narrations are rich in indexical statements” (be “indexical” he means that “reference is made to concrete events in place and time)”* (Hollway & Jefferson 2001, s. 32). Grundlæggende angår dette, at mennesker, i deres beretninger og fortællinger fortæller, mere end de er sig selv bevidste om, og som er forankret i en tilbøjelighed i at underbygge og understøtte de meningsdannende fortællinger med konkrete hændelsesforløb eller begivenheder, i individets og det sociale fællesskabs liv. Den overfladiske fortolkning implicerer samtidig, at inkonsistenser, løse ender og modsætninger, i undersøgelsesdeltagernes beretninger og fortællinger, overses og ignoreres<sup>42</sup>. En ensidighed, som yderligere skal forstås indenfor rammerne af vores tidligere påpegning om, at mennesker generelt er kendetegnet ved en tilbøjelighed til at præsentere sig selv som mere kohærente og konsistens subjekter, end de i virkeligheden er, og hvor dette derfor er forbundet med en udpræget tilbøjelighed til, at det, som står i modsætning til, eller ikke kan passe ind i det ”billede” af sig selv, og sine omstændigheder individet ønsker at formidle, forsøges undertrykt, fortiet eller fortrængt.

En manglende evne til at fange og belyse inkonsistens og modsætninger, i undersøgelsesdeltagernes beretninger, er dybt problematisk af flere grunde. Forskeren bidrager hermed til en reproduktion af individets bestræbelser på selvretfærdiggørelse, og præsentation af sig selv som en kohærent og rationelt person. Hollway & Jefferson har fremført det synspunkt, at en manglende opmærksomhed på, eller ignorering af inkonsistenser og modsætningsfuldtheder i undersøgelsesdeltagernes beretninger, om sig selv og deres livsvilkår, er fatal, fordi den er forbundet med at forskeren overser og ignorerer en række bevismaterialer, der ligger spredt rundt omkring, i det samlede datamateriale. Empirisk evidens som giver en mere nuanceret og dyb forståelse for, hvilke psykiske og sociale mekanismer, der er i spil i individets selvforvaltning og identitetsfor-

---

<sup>41</sup> Et yderligere problem ved et anliggende om, at ”give stemme” til dem som sædvanligvis er uden stemme i beskrivelsen og beretning om det organisatoriske liv og omstillinger er som påpeget af Riessman, at: *”We cannot give voice since we do not have direct access to another’s experience. We deal with ambiguous representations of it – talk, text, interaction and interpretation. If we wish to do justice to the complexity of our subjects an interpretative approach is unavoidable”* (Hollway & Jefferson 2001, s 3).

<sup>42</sup> Hollway & Jefferson 2001, s. 56.

valtning, og står ofte i modsætning til det bevidste billede, individet forsøger og ønsker at formidle. Som Gabriel fremfører, er det også en væsentlig analyse og fortolkningsstrategi at: *“Instead of amassing data, the researcher looks for clues. The odd, the out of place, the significant exception provide far more insight than large volumes of uniform and unidirectional data. Of special interests is what may have been disturbed, concealed, tampered with”* (Gabriel 1999, s. 251 – 252)

Erkendelsen af, at undersøgelsesdeltagerne må anskues som forsvarsprægede og identitetsbevarende subjekter, betyder som sagt, at det i analysen og fortolkningen er vigtigt at have øje for inkonsistenser, modsætninger og rådvildheder, i undersøgelsesdeltagernes beretninger og fortællinger.

En sådan erkendelse får dermed analyse- og fortolkningsmæssige implikationer. Det grundlæggende synspunkt, i det foreliggende empiriske forskningsprojekt er, at fortolkningen af interviewdeltagernes udsagn, om specifikke problemstillinger, i forhold til omstillingen og gruppens virke som en selvstyrende arbejdsgruppe, kun kan ske på en plausibel måde, når de specifikke temasætninger relateres til den helhed, de udfolder sig indenfor. Helheden er vigtig for forståelsen og fortolkningen af de enkelte dele i interviewet. En central opgave i analyse og fortolkningsarbejdet er at sætte sig ind i, og gøre sig fortrolig med helheden, som i denne undersøgelse er det samlede interview med hver enkelt undersøgelsesdeltager, (de tre interviews, der blev gennemført med hvert enkelt gruppemedlem), og de interviews, der blev gennemført med samtlige medlemmer af gruppen. Den samlede samtale med det enkelte gruppemedlem, og samtalerne med de andre gruppemedlemmer, indgår altså som kontekst for analysen og fortolkningen af datamaterialet<sup>43</sup>.

Fragmentering af delene fra helheden er forbundet med et andet fortolkningsproblem, idet fragmentering er ensbetydende med informationstab. Når den sproglige ytring løsrives fra den sociale og organisatoriske helhed, den udfolder sig indenfor, ændrer den ontologisk status, fra at være et udtryk for og en funktion af individets psykologiske og sociale forvaltning af sig selv, i forhold til dagliglivets udfordringer, krav, dilemmaer og konflikter, til, at sproget optræder som et emotions-tømt beskrivelsesmedium. Fragmenteringen har hermed medført et informationstab, som betyder, at undersøgelsesdeltagerne ikke længere optræder som psykologiske og sociale subjekter, men som informanter til beskrivelse og bedømmelse af noget, som ligger udenfor dem selv. Som Coffey & Atkinson har fremført består en central ulempe ved datafragmentering i, at forskeren mister

---

<sup>43</sup> I et bredere perspektiv blev denne fortrolighed med dataene i det foreliggende projekt etableret på flere niveauer gennem transskription af de individuelle og gruppediskussionsinterviewene fra tre grupper og memoskrivning af de selv samme transskriberede interviews for disse tre grupper.

blikket for: *"the form of their data"* (Coffey & Atkinson 1996, s. 23)<sup>44</sup>. I denne sammenhæng gælder det, at vi ikke udelukkende bør beskæftige os med *"what people say and do but in how they express themselves"* (ibid., s. 23). Et væsentligt formål er også at undersøge, hvordan de taler om den virkelighed, de er indlejret i, og at belyse de psykologiske og sociale funktioner, deres fortællinger har. Problemet, med fragmentering og fokusering på delelementer, beskriver Hollway rammende, i forhold til sin oplevelse af at skulle kategorisere og kode datamateriale. Hun fremfører således, at: *"The result was unsatisfactory in several respects. Most importantly, is made me realize that what I was trying to understand was a complex whole, and the categories were only of explanatory status. By separating them, I was doing violence to the relations between categories, which were internal relations in a whole. I lost the integrity of a case-study of a person or couple which could illustrate the relations between these aspects. In fact the relations between categories were far more important than the coding of a piece of transcript according to one or several categories: if I could not demonstrate the relations, my analysis would indeed be useless. The relations were best demonstrated by the integrity of someone's experience, or the way a group explored a particular theme"* (ibid, s. 21).

I gennemførelsen af dataanalysen handler det derfor om at bevæge sig mellem delene og helheden, i de data, som er blevet genereret. Helheden udgør konteksten til analysen og fortolkningen af delene. En analysestrategi, som har sit rationale i, at: *"parts are defined by their relation to the system as a whole in which they are functioning"* (Hollway & Jefferson 2001, s. 69). Et standpunkt Hollway & Jefferson forankrer i gestaltpsykologiens grundantagelse om, at helheden er mere end summen af enkeltdelene, og at vi derfor ikke kan opnå en forståelse, for den strukturelle totalitet, ved at rette opmærksomheden mod de enkeltelementer, denne strukturelle part er sammensat af.

I denne sammenhæng kan både individet og gruppen anskues som særskilte systemer. Hverken i forhold til individet som et psykisk system, eller til gruppen som en psykisk og social struktur, foreligger der uformidlet og direkte adgang, via deltagernes sproglige repræsentation af deres psykiske, sociale og organisatoriske virkelighed – og slet ikke i form af enkeltstående og løsrevne sproglige ytringer. Undersøgelsesdeltagernes sproglige repræsentationer må anskues ud fra et perspektiv som symptomer med bagvedliggende årsager. Dette konfronterer psykologen med den udfordring at gå fra ydre ord til en bestemmelse af, hvad kendetegner det psykiske og organisatio-

---

<sup>44</sup> Et informationstab, som ofte sker i forbindelse med kategoriserings- og kodningsstrategier i en bestræbelse på at få orden og overblik over datamaterialet.

nen som en indre verden<sup>45</sup>. Aktørernes sproglige repræsentation af deres sociale og organisatoriske virkelighed kan i denne sammenhæng anskues som mere manifesterede udtryk (symptomer), for nogle bagvedliggende og mere latente organisatoriske og psykologiske strukturer og processer.

Lad os konkretisere ovenstående gennem et empirisk eksempel, velvidende, at dette repræsenterer en forsimpning af standpunktet om, at dataanalysen handler om at bevæge sig mellem delene og helheden. Det konkrete eksempel illustrerer, hvordan andre dele af en persons beretning, kan anvendes til at kaste lys over, hvilke psykologiske og sociale processer, der i virkeligheden er på spil i en gruppe, til trods for, at personen forsøger at formidle et andet billede af gruppen.

Om gruppen og gruppemedlemmernes indbyrdes forhold fortæller dette gruppemedlem: *"Selvom det er sådan som det er, det går jo bare godt. ... altså nogen dage så siger vi, det er sku også irriterende, at man ikke kan tjene mere. ... Men, vi lader det ikke, altså vi er, ja hvad skal jeg sige. ... Det er ikke noget vi bliver uvenner over. Overhovedet. Vi har ingen kontroverser haft indbyrdes i vores gruppe. ... Og det er jo rart nok. ... Synes jeg. ... Jamen det er jo ellers mange gange det der gør, at man kan få folk til at skændes, om det. Sådan er jo ægteskaberne, er krybben tom, så bides hestene, ikke. Men altså det synes jeg, det skal de da godt nok have alle sammen, at det"* (s. 6, li. 13). Grundessensen i denne fortælling er, at gruppen, til trods for, at dens eksistensvilkår langt fra er optimale, har formået, at undgå indbyrdes frustrationer, spændinger og konflikter. Der tegnes et billede af gruppen som karakteriseret ved indbyrdes sammenhold, tolerance og harmoni, til trods for gruppens vanskelige eksistensvilkår. Et andet sted fortæller det samme medlem imidlertid om gruppens utilfredsstillende indtjening: *"jeg synes ellers ikke jeg plejer, at være sådan en der"*. Et udsagn, som har karakter af en fortællelse, og giver en antydning af, at der bag foregivelse af sammenhold, tolerance og harmoni, på et individuelt og socialt niveau udspiller sig nogle mere aggressive processer, og at gruppen er kendetegnet ved indbyrdes disharmoni, spændinger og konflikter. Aggressive processer og emotioner, som undersøgelsesdeltageren har det svært med. Samlet set betyder dette, at bag forsøget på at formidle et helteepos om gruppens heroisme, tegner der sig et mindre flatterende indblik i det sociale liv. Samtidig er der nogle emotionelle reaktioner, som vedkommende føler betydeligt ubehag ved. En analyse, som sættes yderligere i relief af et andet gruppemedlems beskrivelse af dette gruppemedlems reaktioner: *"Nej jeg tror nok, at sådan en som Bente, som var inde her før mig, at det er en af dem det er kørt mest op over. Ked af det. I går da var det helt tovt. ... Det var det godt nok. Og det er igen, det med lønnen. Altså hvis man vidste, at man fik en ordentlig betaling for det, så kunne man lettere. Det var så i går vi havde fået vores løn. Så går hun forbi dem som ikke rigtig, som aldrig*

---

<sup>45</sup> Jf. Marshak, R.J.; Keenoy, T.; Oswich, C. & Grant (2000).

*har tjent deres løn. Vi andre skal tjene til hver gang. Og siger, er du tilfreds. Nej sagde jeg, og så gik vi bare videre. Og jeg turde slet ikke at gå ind på den diskussion med hende, fordi det er måske forkert af os, men det er heller ikke sjov for os”* (s. 9, li. 1/del 1).

Eksemplet ovenfor illustrerer med al tydelighed, at menneskers erfaringer og sproglige repræsentationer, af deres sociale og organisatoriske virkelighed, ofte er flertydige, uklare og dunkle. I analysen og fortolkningen, af undersøgelsesdeltagerne beretninger og fortællinger, er det vigtigt at være fortrolig med helheden. Det er først indenfor rammerne af disse helheder, man kan etablere solidt, empirisk evidensbaserede og plausible fortolkninger og forståelser af, hvilke psykologiske og sociale mekanismer, der er i spil i individets og gruppens (selv-)organisering, selvforvaltning og identitetsforvaltning. Først indenfor rammerne af en sådan analysestrategi kan vi med overbevisning udsige noget om, hvilke aspekter individet og kollektivet evner at forholde sig til eller forsvarspræget benægter og fortier<sup>46</sup>. Netop, fordi menneskers erfaringer og beretninger ofte er flertydige, uklare, dunkle og modsætningsfyldte, er det vigtigt, i fortolkningen, at være fortrolig med det samlede datamateriale. Kun herigennem bliver det muligt at rette opmærksomheden mod forbindelser og modsigelser, indenfor helheden. Mere konkret betyder dette, at det, i analysen og fortolkningen af dele af samtalerne med enkeltpersoner, er vigtigt at være fortrolig med det samlede interview, udført i forhold til en given person, og at være fortrolig med de samlede interviews, udført over tid, med en given person, og de samlede interviews udført med andre personer, indlejret i den selv samme sociale og organisatoriske virkelighed. Et væsentligt rationale er, at fortroligheden, med alle relevante data, producerer langt mere solide, empirisk evidensbaserede fortolkninger og forståelser, end hvad der kan opnås gennem en snæver, isoleret fokusering og fordybelse i de individuelle interviews<sup>47</sup>, endsige ud fra en kategoriserings- og kodningsfragmentering af det samlede datamateriale. Jo større sammenhænge og helheder det lykkes at etablere, desto mere sikre og valide er de forståelser, der etableres i forhold til det system, man beskæftiger sig med.

Det forhold, at man, i beskrivelsen af en social og organisatorisk virkelighed, fæster lid til organisationsmedlemmernes beskrivelser, beretninger og fortællinger, konfronterer forskeren med det problem, at disse beretninger og fortællinger er ”farvet” af organisationsmedlemmernes organisatoriske placering, rolle og interesseforvaltning. Den bedste garanti for objektivitet, i en forståelse af et socialt systems eller organisations funktionsmåde, opnås ved at komme så bredt rundt i det sociale system som muligt, det vil sige at få organisationen beskrevet ud fra så mange perspekti-

---

<sup>46</sup> Se også Hollway & Jefferson 2001, s. 58.

<sup>47</sup> Jf. Hollway & Jefferson 2001, s. 59.

ver som muligt - triangulering som objektiviseringsmetodik, eller snarere evidensstyrkende meto-  
dik<sup>48</sup>.

Det kan i denne sammenhæng nævnes, at dette forskningsprojekt, i de empiriske data, som gene-  
rerer, har den særlige karakter, at det beskæftiger sig med undersøgelsesdeltagere, som i ”det vir-  
kelige liv” udgør en formel arbejdsorganisatorisk enhed, i forbindelse med den daglige udførelse  
af arbejdsopgaver og aktiviteter. En formel arbejdsorganisatorisk enhed, hvor der har udkrystalli-  
seret sig bestemte roller og indflydelses- og magtstrukturer, og hvor der yderligere ofte udspiller  
sig en mere eller mindre åben brydning og konflikt, mellem forskellige fortolkningsrepertoarer og  
systemer. Denne realverdensforbundenhed er en væsentlig styrke ved de data, som er blevet ge-  
nereret, fordi dette netop danner grundlaget for at kunne tolke undersøgelsesdeltagernes beretnin-  
ger og formulerede meninger, indenfor rammerne af den sociale og organisatoriske kontekst, de  
produceres og reproduceres indenfor, på samme måde som en tolkning af mening forudsætter en  
forståelse af konteksten (jævnfør Schultz Jørgensen, 1997, s. 8).

## ***9. Fortrolighed med helheden og dataanalyseprocessen***

Motiveret af et ønske om mulighed for fordybelse er der, i afhandlingen, udvalgt en bestemt  
gruppe. Selektionen er imidlertid sket på baggrund af en relativ stor viden og indsigt i de andre  
gruppers beskaffenhed og temasætninger, i forhold til omstillingen, og hermed en fortrolighed  
med helheden.

Fortrolighed med helheden er etableret på flere forskellige niveauer i dataanalyseprocessen. Det  
drejer sig om, som tidligere beskrevet, at analysen og fortolkningen af undersøgelsesdeltagernes  
beretninger om omstillingen sker i forhold til deres samlede beskrivelser, og i forhold til de an-  
dre gruppemedlemmers beretninger og beskrivelser. Desuden skal fortroligheden med helheden  
ikke kun forstås snævert i forhold til den enkelte gruppe, som analytisk og fortolkningsmæssigt  
udgør denne afhandlings genstandsfelt, men også i forhold til de processer, som udspandt sig i  
andre af de nedsatte grupper. Denne fortrolighed blev etableret ved, at der blev gennemført  
transskriptioner af samtlige individuelle interviews, der blev foretaget i tre grupper samt tilhø-  
rende gruppediskussioner. Dette betyder, at der i opstartsfasen blev gennemført 28 transskripti-  
oner, 25 efter at grupperne havde virket et halvt år og 23 ved afslutningen. Herudover er 8 grup-

---

<sup>48</sup> Triangulering skal ikke forstås som et spørgsmål om, hvorvidt undersøgelsesdeltagerne bekræfter hinandens  
beretninger og fortællinger. Det drejer sig derimod om, at de enkelte gruppemedlemmers beretning i en triangu-  
lering udgør konteksten for hinanden, idet man ser gruppen ud fra gruppemedlemmernes placering i en rolle- og  
magtstruktur.



pediskussioner blevet transskriberet. Udover disse transskriptioner blev der gennemført memoanalyser og fortolkninger i forhold til samtlige interviews i to af de tre grupper, samt analyser af enkelt interviews foretaget i opstartsfasen for den sidste gruppes vedkommende. Memoanalyserne blev her afbrudt, fordi disse ikke længere bidrog til nye problemstillinger, men fremstod som en repetition af de temasætninger, som fremkom fra de to andre grupper.

### ***10. Interviewet som en lokal interaktion, der er et spejl på den globale interaktion, i den sociale kontekst, interviewpersonen er indlejret i***

Den ovenstående metodologiske forståelse og de analytiske og fortolkningsmæssige implikationer bygger på en grundantagelse om, at interviews ikke alene kan fortolkes, isoleret og som lukkede beskrivelsessystemer, løsrevet fra den sociale og organisatoriske kontekst, de er en funktion af og udtryk for. De enkelte interviewpersoners og gruppemedlemmers fortællinger har således ikke (alene) karakter af en "faktuel", "upartisk" og "objektiv" beskrivelse af det liv, der udfolder sig, i det sociale fællesskab, som vedkommende er medlem af, men udgør også et forsøg på at forsone sig med sine omstændigheder og sig selv. Når dette er tilfældet hænger det blandt andet sammen med, at: *"Gruppemedlemskabet påvirker den måde mennesker oplever deres verden, og den måde denne verden reagerer på dem. Hvad sker for os, hvordan vi tænker og føler, hvad vi iagttager, hvordan andre reagerer på os, er en funktion af vores personlighed og evner, men også af vores gruppemedlemskab og den relation som gruppen har til andre her og i fortiden. Viden om grupper er central i forhold til en forståelse af menneskelig adfærd og os-selv i den verden vi lever i"* (Edelsen & Berg, s. 138).

Betydningen af individets status og placering i den globale interaktionsstruktur kan udbygges med en refleksion over interviewet som en lokal interaktion, hvor der også er nogle asymmetrier i forholdet mellem den interviewede og interviewer. Udgangspunktet kan være spørgsmål om hvilken kontakt, grad af åbenhed og fortrolighed, der er i samspillet mellem interviewer og den interviewede. Ud fra en klassisk metodeforståelse om, at det, i et kvalitativt interview, er væsentligt at etablere en relation i forhold til interviewpersonen, der for eksempel er kendetegnet ved tillid, åbenhed, oprigtighed, empati og et utvungen forløb, fremtræder en del af de interviews, der blev gennemført i undersøgelsen, på mange måder umiddelbart som problematiske og behæftet med mange fejkilder og lav validitet (jævnfør Fog, 1996; Kvale, 1997). Ofte er interaktionen således ikke karakteriseret ved en *"indre logik og egen dynamik"* (Fog 1996), hvor

interviewpersonen geråder ind i en dybdegående og detaljeret beskrivelse af, hvorledes vedkommende oplever medlemskabets af en selvstyrende arbejdsgruppe, og hvilke muligheder og problemer dette konfronterer interviewpersonen med, set ud fra interviewpersonens perspektiv. Et forhold, som træder specielt tydeligt og transparent frem, i forhold til gruppens mere perifere lavstatus medlemmer.

Ud fra det ovennævnte forskningsideal vil det være naturligt at hævde, at fortolkningerne, af en række af de gennemførte interviews, baserer sig på et alt for svagt, spinkelt og på mange måder problematisk empirisk datamateriale. Dette hænger sammen med, at fortolkningerne primært angår fortolkninger af vage og uudfoldede betydninger og meninger i interviewpersonernes fortællinger, snarere end det baserer sig på mere uddybede og detaljerede selvforklaringer/selvbeskrivelser. Et centralt problem er således, at interviewer, på grund af manglende indfølgelse og empati, ikke formår at "*åbne*" de interviewede og bære tilstrækkeligt kritisk i, hvad der mere præcis gemmer sig bag overfladen af de "*erklæringer*", som de interviewede kommer frem med i løbet af interviewet.

Når dette er pointeret, er det samtidig væsentligt at være opmærksom på, at interviewpersonens sprogliggørelse af sin livsverden altid udspiller sig indenfor bestemte sociale og organisatoriske rammer, karakteriseret ved magt og dominans, og som implicerer diskurser for, hvad der kan siges og hvad der ikke kan siges. Med andre ord, hvilke elementer i aktørernes livsverden, de selektivt fokuserer på, og hvilke de ignorerer eller fortrænger. Ud fra et sådant perspektiv skal sproget ikke blot betragtes som en uformidlet repræsentation af menneskers livsverden og meningsdannelser, men i lige så høj grad som underkastelsesforståelser og efterrationaliseringer, som gør, at aktørerne kan forsone sig med "*sig selv*" og deres "*omstændigheder*"<sup>49</sup>.

Ud fra disse betragtninger bør interaktionen mellem interviewer og interviewperson ikke blot fortolkes "*abstrakt*" og løsrevet fra den sociale virkelighed, som interviewpersonen er indlejret i<sup>50</sup> og som et spørgsmål om interaktionen lever op til et "*abstrakt*" ideal omkring det optimale interview. Interviewet bør snarere fortolkes indenfor rammerne af en modificeret udgave af Menningers indsigstrekant<sup>51</sup>.

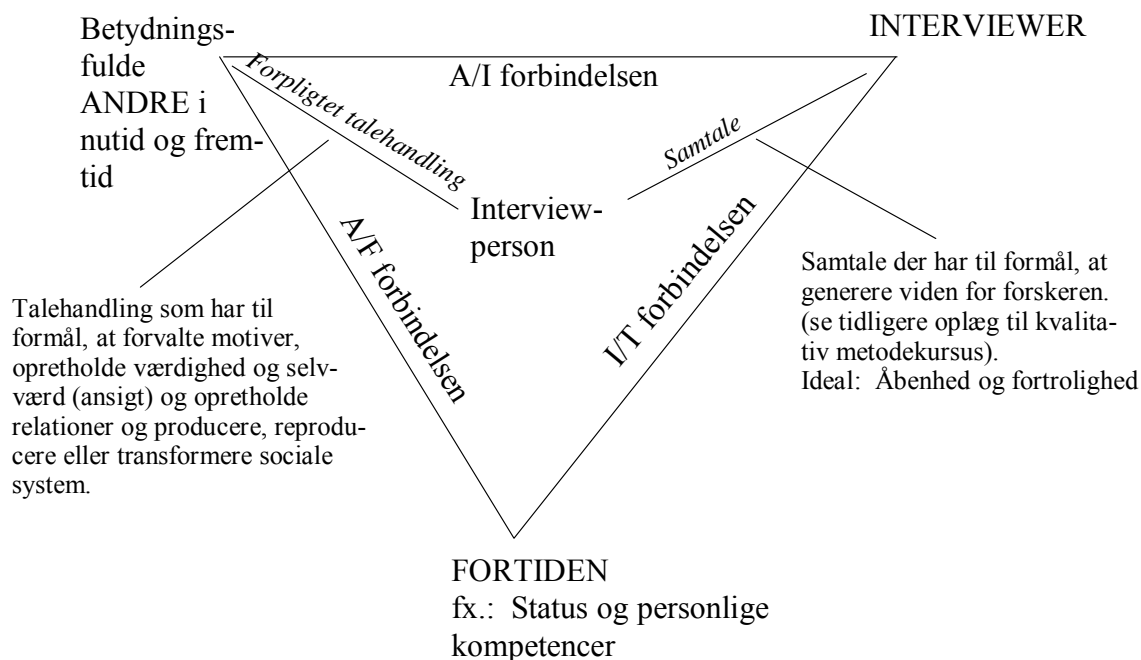
---

<sup>49</sup>Hvis man erkender at sproget er indlejret i en materiel og immateriel social virkelighed, må man samtidig erkende, at sproget og den sproglige repræsentation af ens liv/livsverden i lige så høj grad handler om at forsone sig med sit liv.

<sup>50</sup>Jævnfør Dalals begreb om "*groups inside individuals*" (s. 158).

<sup>51</sup>Menninger, K. (1958) og Malan, D.H. (1992).

**Figur 6: Modificeret udgave af Menningers indsigtstrekanter**



Interaktion mellem den interviewede og interviewer er en overføring af relationen og interaktionen mellem interviewpersonen og betydningsfulde andre personer/gruppen på flere måder: 1) Organisatoriske, med hensyn til, hvilke domæner (dvs. samtale- og aktivitetsrum), som den interviewede henholdsvis er inkluderet eller ekskluderet fra deltagelse i, for eksempel i forhold til selvstyrets forvaltning; 2) Selvbeskyttelse/selvbevarelse, med hensyn til at fortrænge og forsvare sig overfor egne motiver og impulser, der virker angstprovokerende, set i lyset af de mere eller mindre manifesterede eller latente konflikter og magtasymmetrier, der foreligger i forhold til betydningsfulde andre og gruppen.

Fordi interaktion i interviewsituation også repræsenterer en overføring fra interaktionen med betydningsfulde andre i det daglige liv, kan interviewet ikke blot betragtes som en vidensgenererende samtale mellem interviewer og interviewpersonen. Den repræsenterer også en handling, der relaterer sig til den sociale verden, som interviewpersonen er medlem af. Interviewet refererer dermed også til, og relaterer sig til, et forpligtelsesforhold til det sociale fællesskab, som interviewpersonen i det daglige er indlejret i og medlem af. Lige præcis fordi der er tale om en tale-

handling, sætter der sig en realisme igennem. En realisme som angår, der hvad er muligt og hvad der ikke er muligt at tale om, givet egen status, magt/magtesløshed i det sociale fællesskab. Derfor går samtalen ikke blot ud på at beskrive tingene, som de er, men også at forsones sig med sig selv og sine omgivelser. Et forsoningsaspekt, som også er vigtigt med henblik på at forstå det sociale systems produktion, reproduktion og transformation<sup>52</sup>. Dette betyder, at interaktionen i selve interviewsituationen ikke blot angår interviewerens formåen eller uformåen til at etablere kontakt, og et åbent og fortroligt samtalerum med den interviewede. Et væsentligt aspekt, ved den manglende nuancering, dybde og detaljering, i de interviewedes fortælling handler om deres væren og måde at forbinde sig med gruppen og dens andre medlemmer. Det forhold, at en del af gruppens medlemmer værner sig mod den magt som gruppen, og dens magtfulde medlemmer repræsenterer, gennem distancering og social tilbagetrækning, betyder, at *"der ikke er meget at åbne op for"*, fordi disse gruppemedlemmer lige præcis overlever via fortrængning, ikke involvering og ikke refleksivitet<sup>53</sup>. Dette er baggrunden for, at en del af gruppens medlemmer ikke har meget at berette om i forhold til gruppen og dens virke.

Pointen i disse metoderefleksioner er, at samtalen/interaktionen mellem interviewperson og interviewer også afspejler relationen mellem interviewperson og betydningsfulde andre. Interviewet kan derfor ikke blot betragtes som en videns- og forståelsesgenererende samtale mellem en interviewer og en interviewperson. Det rummer også information om en relation mellem interviewpersonen og betydningsfulde andre. Dette er baggrunden for, at der ofte vil ske en overføring fra interaktionen mellem betydningsfulde andre og interviewpersonen til interaktionen mellem intervieweren og interviewpersonen. En overføring som både angår, hvilke kompetencer, forpligtelser og status interviewpersonen oppebærer i den sociale orden, som vedkommende er medlem af (herunder hvilke domæner af gruppens virke vedkommende er ekskluderet/distanceret fra henholdsvis inkluderet/involveret i), men også en overføring som angår at nogle temaer vil virke angstprovokerende og medføre forsvar overfor skjulte/undertrykte følelser, motiver og impulser. Det sociale rum for interviewet kan således ikke snævert forstås og fortolkes omkring interaktionen mellem interviewer og interviewperson. Mødet udspiller sig også på baggrund af det sociale rum, som interviewpersonen taler om og er indlejret i (i fortid, nutid og fremtid).

---

<sup>52</sup>Uden en sådan forsoning og realitetstilpasning vil personen sandsynligvis befinde sig i en udstødningstruet position (Se også Goffmanns begreb *rolledistance* i Berger og Luckmann).

<sup>53</sup>Hvor et aspekt ved dette samtidig angår at undlade at forholde sig til sin egen angst og den magt, som betydningsfulde andre repræsenterer, og som udgør en permanent trussel overfor den interviewede ansigt og selv-værdsfølelse

## *11. Et longitudinelt enkeltcasestudie*

Det er fremgået af det ovenstående, at der ikke foreligger en uformidlet relation mellem individernes beskrivelser og beretninger og beskrivelsen og analysen af gruppen og dens konstituerende som en magt- og rollestruktur. Der foreligger derimod en formidlet relation, dels fordi menneskers bevidsthed og beskrivelse primært retter sig imod de situerede aktiviteter, de er involveret i, hvorimod der foreligger en, i bedste fald, begrænset viden og indsigt i de strukturelle rammer, de er indlejret i, og som de igennem deres daglige arbejdsaktiviteter bidrager til at reproducere eller eventuelt transformere. Kort sagt: menneskers bevidstheder og fortællinger omhandler de lokale dynamikker og ikke de mere globale dynamikker, det vil sige, de har ikke øje for betydningen af deres daglige aktiviteter og tilpasningsstrategier i forhold til den strukturelle verdensreproduktion og transformation. Dertil kommer, at de bliver formidlet gennem deres identitetsarbejde og identitetsforvaltning.

Dette er baggrunden for, at det er valgt udelukkende at fokusere på en enkelt af de grupper, jeg fulgte over halvandet års tid. Dette udspringer af en nødvendighed af en dybdeanalyse.

Det foreliggende studie er i sin dataanalyse og datafortolkningsfase tilrettelagt som et longitudinelt enkeltcasestudie. Et dybtgående studie af en enkelt arbejdsgruppes virke og udvikling som en selvstyrende arbejdsgruppe over et tidsforløb på halvandet år. En sådan analysemæssig afgrænsning betyder fravalg af store dele af det datamateriale, som oprindeligt blev genereret i dataindsamlingsperioden. Rationalet bag en sådan afgrænsning er, at dette giver mulighed for dybdegående analyse af de psykologiske, sociale og organisatoriske mekanismer og processer, som udfoldede sig i og omkring den arbejdsorganisatoriske omstilling, og som alle er væsentlige forhold af betydning for omstillingens udfald. En sådan analytisk dybde ville ikke have været mulig såfremt det samlede datamateriale havde udgjort afhandlingens empiriske fundament.

Med en sådan afgrænsning i forhold afhandlingens empiriske datamateriale stiller spørgsmålet sig naturligt, hvorfor netop denne gruppe, og ikke en af de 7 andre som deltog i undersøgelsen? Det umiddelbare svar herpå er, at denne gruppe dels repræsenterer det typiske i forhold til de nedsatte arbejdsgrupper, dels at gruppen forblev forholdsvis intakt i hele undersøgelsesperioden modsat andre grupper. Et forhold, som henviser til den betydelige personalereduktion, som skete på virksomheden, men som ikke ramte denne afhandlings gruppe.

I tabel 3 sammenlignes udviklingen i denne afhandlings gruppe, med udviklingen hos samtlige medarbejdere, og den gruppe på virksomheden som afveg mest fra det generelle mønster.

<b>Tabel 3:</b> Forandringer i de selv-rapporterede psykosociale jobkarakteristika for nogle centrale ændringsparametre ved en arbejdsorganisatorisk omstilling fra tayloristisk linieproduktion til selvstyrende produktionsgrupper (N = 37) <sup>54</sup> .						
	Alle medarbejdere (N = 37)		Gruppen (n=5)		Mest forskellige gruppe (n=8)	
	Baseline	Efter et år	Baseline	Efter et år	Baseline	Efter et år
Antal forskellige arbejdsfunktioner om dagen (1 - 4)	2.42	2.68	<b>2.20</b>	<b>2.60</b>	2.38	2.25
Hvor stor Indflydelse har du normalt på tilrettelæggelsen af dit daglige arbejde? (1 - 5)	3.43	3.49	<b>3.40</b>	<b>3.40</b>	3.63	3.88
I hvilket omfang kan du selv vælge, hvordan du vil udføre dit arbejde? (1 - 4)	2.79	3.05	<b>2.80</b>	<b>2.60</b>	2.50	3.13
Stress (6 - 12)	8.11	8.11	<b>6.60</b>	<b>7.40</b>	8.50	8.63
Jobtilfredshed: Er du glad for dit nuværende arbejde? (1 - 5)	3.84	4.36 p=0.002	<b>4.00</b>	<b>4.20</b>	3.63	4.00
Jobtilfredshed: Er du tilfreds med dine arbejdsforhold (1 - 5)	3.67	4.03 p=0.022	<b>3.60</b>	<b>3.60</b>	3.50	3.71

Tabellen viser, at der ikke er sket mere markante forandringer. De mest markante forandringer er sket ud fra de mere subjektive ændringsparametre, hvorimod der ikke er sket nogen, eller kun er sket minimale forandringer, i forhold til de mere objektive ændringsparametre, der angår arbejdets karakter.

Tabellen illustrerer også, at denne afhandlings gruppe ikke adskiller sig fra det generelle mønster blandt samtlige medarbejdere på virksomheden, samt at der heller ikke foreligger de helt store forskelle, når gruppen sammenlignes med den mest afvigende gruppe på virksomheden.

<sup>54</sup> Tabellen viser resultatet fra Non-parametric-tests/Two-Related-Sample tests - Wilcoxon tests, som blev anvendt i grupperne (som undergik en transformation fra en tayloristisk linieproduktion til selvstyrende arbejdsgrupper) til en undersøgelse af forandringer i dimensioner ved det psykosociale arbejdsmiljø, over en tidsperiode på et år.

## *Kapitel 2*

### *Den arbejdsorganisatoriske omstillings baggrund, målsætning og form*

#### *1. Omstillingens baggrund og formål*

Det centrale analytiske og teoretiske fokus i denne afhandling rettes mod det, som Homans (1967) har benævnt gruppen som et indre system, og som specifikt angår en gruppes indre udvikling som en norm, magt- og rollestruktur. Men i et begreb om gruppens udvikling som et indre socialt system, er der allerede indikeret, at gruppens udvikling som en magt- og rollestruktur (det indre system) også er relateret til et ydre systems fordringer og krav, og hvor forholdet, mellem gruppen og det bredere organisatoriske miljø, den er indlejret i og virker indenfor, kan beskrives som et forhold mellem aktion og reaktion, og hvor det ydre og indre system tilsammen udgør det totale sociale system (Homans 1967). Den centrale pointe i denne sammenhæng er, at analysen af en gruppes indre udvikling, herunder betydningen af de magt- og kontrolkampe og politiske processer, som udspiller sig blandt gruppens medlemmer i dens konstituering som en magt- og rollestruktur, ikke adækvat kan forstås uden, at det samme ses som indlejret i et bredere organisatorisk miljø og struktur. Et miljø og en struktur, der henholdsvis består af de fordringer og krav, som det bredere organisatoriske miljø og strukturer konfronterer gruppen med, samt de magt-, kontrol- og politiske processer, der udspiller sig i og mellem det indre og det ydre system.

Dette perspektiv handler om, at de bredere organisatoriske og sociale strukturer virker delvist faciliterende og delvist begrænsende på de valg, gruppens individuelle aktører og gruppen som kollektivt handlesubjekt har. Som fremført af Stryker (2002), er det derfor ikke tilstrækkeligt at undersøge menneskelige sociale systemer alene og abstrakt ud fra dets handlende enheder (hvad end disse anskues som individer eller kollektiver). Det er også nødvendigt at undersøge de bredere samfundsmæssige og organisatoriske strukturer, fordi handlinger initieret af sociale systemers handlende enheder bør anskues som et udtryk for disse bredere samfundsmæssige og organisatoriske strukturer (ibid.). En problemstilling, som også Homans skitserer i sin analyse af Klemrække iagttagelsesundersøgelsergruppen. Homans angiver, at miljøet sætter bestemte grænser for aktiviteter i gruppen. Den ville blandt andet være gået i opløsning, hvis den ikke i en vis grad udviste en konformitet med selskabets krav og fordringer (jævnfør Homans, 1967, s. 93). Homans fremhæver, at en gruppes indre udvikling som magt-, rolle- og normstruktur bør og kan anskues som gruppens tilpasning til det bredere organisatoriske miljøes fordringer og krav.

Disse indledende betragtninger kan passende afrundes gennem en inddragelse af Mary Parker Follett, som, på overbevisende måde, argumenterer for behovet for, at organiseret, social aktivitet bør undersøges forankret i dens "totale situation". Et totalitetssyn på sociale aktiviteter medfører, ifølge Mary Parker Follett, ikke blot, at man bør *"være sikre på at få alle faktorerne med ind i vores problem"*, men også en undersøgelse af *"totalitaritetens beskaffenhed"* (Follett 1941). Her er det ikke tilstrækkeligt, at tage alle faktorerne i betragtning hver for sig. Lige så væsentligt er det, at have øje for deres gensidige forbindelse med hinanden. Denne forbindelse er, ifølge Follett, af en sådan art, at de enkelte dele tilsammen udgør en helhed. Videre forsikrer hun, *"at helheden er bestemmende for enkeltdelenes beskaffenhed på samme måde, som de enkelte dele bestemmer helhedens"* (ibid). Det er i denne gensidige forbindelse og forbundenhed, at sociale systemers dynamiske udvikling stedfæstes. Som hun udtrykker det: *"Denne samme aktivitet bestemmer både de enkelte dele og helheden. Vi taler om en enhed, som ikke er resultatet af en sammenvævning, men som er selve sammenvævningen. Enhed er altid en proces, ikke et endeligt produkt. Jeg har sagt, at helheden ikke kun determineres af de enkelte dele, men også at delenes relation til hinanden. Jeg vil nu hævde, at helheden også er determineret af relationen mellem helheden og de enkelte dele. Det er den samme aktivitet, som på samme tid gør helheden og de enkelte dele"* (ibid). Videre fremhæver hun: *"Min første grundtanke angår den totale situation, min anden beskaffenheden af den interaktion, som bestemmer den totale situation, men tredje den udviklende sociale situation. Vi er nået frem til at forstå, at gensidig tilpasning er mere end blot tilpasning: At det er her, vi når frem til det, som psykologerne har kaldt "det nye", "det kritisk øjeblik i udviklingen"* (ibid).

Dette betyder, at arbejdsorganisatoriske omstillinger og forandringer må forstås som komplekse og dynamiske processer, ikke som rationelt besluttede, lineært tilrettelagte forløb, med udgangspunkt i en målrettet, detaljeret planlægning af et arbejdsorganisatorisk design og et veldefineret slutpunkt, for etableringen af ny arbejdsorganiseringer og arbejdspraksisser. Forandringsprocesser må snarere forstås som resultatet af en lang række løbende justeringer og ad hoc tilpasninger, som foregår på baggrund af den erfaringsdannelse (og de konflikter), der opstår i løbet af processen. Organisationsændringer er, ud fra et sådan perspektiv, indlejret i politiske processer, hvor de forskellige aktører søger at udøve indflydelse, kontrol og magt, i forhold til egne interesser og behov. En magt- og indflydelsesudøvelse, som selvsagt udøves indenfor rammerne af de styrkepositioner, som forskellige grupperinger i organisationen har tilkæmpet sig/opøvet, under det tidligere produktionssystem. En magtudøvelse, som forskyder sig efter tidspunktet i omstillingsprocessen. For eksempel vil de menige på gulvniveau sædvanligvis udøve en betragtelig større ind-



flydelse på processen under selve implementeringsfasen end i den indledende fase, hvor målsætninger og opstilling af et nyt organisationsdesign bliver formuleret. En analyse af arbejdsorganisatoriske forandringer, ud fra det ovennævnte perspektiv, bør derfor inkludere samtlige aktørers (gruppers og individers) fortolkning og perspektiver, i forhold til omstillingen, idet alle aktører, gennem deres ageren og reaktioner, er med til at præge ændringernes konkrete retning og indhold<sup>55</sup>.

Med ovenstående in mente kan de følgende afsnits formål og status, i relation til resten af afhandlingens analyser og kapitler, nu specificeres. Et væsentligt anliggende er nemlig at beskrive den bredere samfundsmæssige og organisatoriske kontekst og baggrund for den arbejdsorganisatoriske omstilling til gruppebaseret arbejdsorganisering. Formålet er at sikre, at gruppens konstituering og udvikling som en magt- og rollestruktur ikke behandles ahistorisk og dekontekstualiseret. Den primære problemstilling, i dette kapitel, omfatter selve jobdesign- og implementeringsstrategierne, det vil sige den måde, hvorpå virksomhedens ledelse greb omstillingen an, fra en mere traditionel linieproduktion til en gruppebaseret produktion. Ved at fokusere på det nye job- eller arbejdsorganisatoriske design, og omstillings- eller implementeringsmetoden, vil der blive sat fokus på ledelsen som ændringsaktør/arkitekt. En adækvat evaluering, af designet og implementeringsstrategien, fordrer dog, at dette relateres til, hvad der rører sig i resten af organisationen - specielt på gulvniveau (arbejderne og mellemlederne/direktricerne). Pointen er, at ledelsen ikke blot betragtes som designer/arkitekt af et nyt produktionssystem, men også som en politisk aktør med bestemte forestillinger og fortolkningsrammer.

De følgende afsnit handler om baggrunden, og den bredere samfundsmæssige kontekst, for den arbejdsorganisatoriske omstilling, omstillingens indhold/substans, samt implementerings- eller omstillingsstrategiforståelser på virksomheden. Med denne analyse er der et tredobbelt sigte, nemlig, at: 1) Skitsere den bredere samfundsmæssige og organisatoriske kontekst for arbejdsgruppens konstituering og dannelse som en selvstyrende arbejdsgruppe, hvor antagelsen blandt andet er, at kontekstuelle og historiske dimensioner, ved det organisatoriske og arbejdsorganisatoriske liv, både virker fremmende for visse valg og hæmmende for andre, i forbindelse med organisatoriske ændringsprocesser; 2) Etablere et fundament for en kritisk diskussion og analyse af det gruppebaserede jobdesign, hvor målet er at indkredse, hvilke begrænsninger og iboende modsætning-

---

<sup>55</sup> Metodisk er en sådan pointe væsentlig. Den betyder, at et forskningsprojekt, som beskæftiger sig med organisationsomstillinger også må belyse, hvorledes de ansatte på gulvniveau agerer og reagerer overfor de forandringer, der er initieret i de strategiformulerende og udviklende lag i organisationen. Det betyder også, at man i forhold til analysen og beskrivelsen af omstillingsprocesser ikke blot kan fæste lidt til de dominerende eller "officielle versioner" af denne.

ger, der er indeholdt i det selvstyrende arbejdsgruppejobdesign, når dette anskues som en strukturel realitet; 3) Beskrive selve omstillingsstrategien, herunder de faglige, tekniske, sociale og organisatoriske kompetenceudviklingsinitiativer samt de sociale og organisatoriske støttestrukturer, der blev etableret, med henblik på at understøtte omstillingen, til arbejdet i delvist selvstyrende produktionsgrupper.

## ***2. Den generelle baggrund og formål/målrationaliteten med den arbejdsorganisatoriske omstilling***

Baggrunden og motivationen, for igangsættelse af den arbejdsorganisatoriske omstilling, fra en tayloristisk linieorienteret arbejdsorganisering, til en gruppebaseret arbejdsorganisering, relaterer sig, overordnet set, til to eksterne faktorer, som angår det følgende:

1. Ændrede markeds- og konkurrenceforhold indenfor tekstilindustrien, hvor virksomhedens tilpasnings- og adaptionstrategi, i forhold til denne ændrede konkurrencesituation, var at omlægge virksomhedens produktsortiment, samt at udlægge dele af produktionen til Litauen og Polen. Dette havde medført, at den danske produktionsafdeling var gået fra masseproduktion til produktion af et større varesortiment og produktion af mindre ordrer. Denne omstilling på produktsiden var samtidig forbundet med, at virksomheden oplevede et krav om hurtigere leveringstid. Samlet set medførte dette nogle markeds- og konkurrencemæssige ændringer, som stillede krav om større fleksibilitet og omstillingsevne.
2. Den handleplan, arbejdsmarkedsparterne og regeringen vedtog i 1993 med henblik på at reducere omfanget af Ensidigt Gentaget Arbejde<sup>56</sup>.

Den arbejdsorganisatoriske omstilling var en adaptionstræbelse i forhold til virksomhedens ydre miljø i form af en ændret markeds- og konkurrencesituation og en ændring i arbejdsmarkeds- eller arbejdsmiljølovgivningen (jævnfør figur 7).

Baggrunden for den arbejdsorganisatoriske omstilling blev af ledelsen skitseret som forankret i tre forandringsdomæner:

---

<sup>56</sup> Den generelle baggrund for EGA-handleplanen var en stigende opmærksomhed på belastninger forbundet med ensidigt gentaget arbejde. Belastninger, som viste sig ved, at sygdomme i bevægeapparatet udgjorde mere end en tredjedel af alle anmeldte arbejdsbetingede lidelser. I alt anslog man, at EGA kostede samfundet mellem 7.5 og 9 mia. kr. om året. Dette var baggrunden for, at regeringen i samarbejde med arbejdsmarkedets parter i marts 1993 udarbejdede en handlingsplan, der skulle begrænse ensidigt, gentaget arbejde. Lise Drewes Nielsen (red.) *En indsats mod ensidigt gentaget arbejde*. Arbejdsmiljøfondet (1994). Hasle, P; Hansen H.A. B & Møller, N. *Når EGA skal afskaffes*. Arbejdsmiljøfondet (1995).

**Figur 7: Baggrunden for den arbejdsorganisatoriske omstilling**

**Varesiden:**

Ændret konkurrence  
Ændret vareudbud  
Prisfald

**Produktionsiden (fleksibel produktion):**

Mindre ordrestørrelser  
Flere skift  
Hurtigere gennemløb

**Medarbejdersiden:**

Lønarbejdere versus MEDarbejdere  
Reduktion af fysiske påvirkninger (rotation)  
Nye succeskriterier

Initieringen af den arbejdsorganisatoriske omstilling motiveres og begrundes således ud fra en bestræbelse på at tilpasse organisationen og produktionssystemet til nye markeds- og konkurrencebetingelser. Ændrede markeds- og konkurrencebetingelser, som betyder, at fortidens bureaukratiske struktur og beslutningstagningsprocesser ikke længere opleves som adækvate, til håndtering af den form for usikkerhed og ustabilitet, som disse nye eksistensvilkår er forbundet med. Den centrale motivering af behovet for et opgør med den tidligere arbejdsorganisations bureaukratiske struktur er således forankret i temasætning om fleksibilitet og omstillingsparathed. Det er ud fra denne optik, at den fragmenterede og ensformige arbejdsorganisering af arbejdsprocesserne, som kendetegnede den tayloristiske arbejdsorganisering, ikke længere anses som passende, i forhold til markedsvilkårene.

Før denne diskussion og analyse fortsættes og udbygges, kan det være relevant også at inddrage, hvad der i øvrigt kendetegnede de erklærede målsætninger med den arbejdsorganisatoriske omstilling fra ledelsens side (jævnfør figur 8).

<b>Figur 8: Ledelsens målsætning med den arbejdsorganisatoriske omstilling</b>	
<b>Holdninger Samarbejde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunne indgå positivt i temaet</li> <li>• Være positiv over for forandringer</li> <li>• Være med til at styrke og forbedre</li> </ul>
<b>Fravær</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mødedisciplin</li> <li>• Overholde pauser</li> <li>• Ikke bruge unødige pauser</li> </ul>
<b>Fleksibilitet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selvstændigt at kunne indstille maskiner</li> <li>• Have stort kendskab til maskinerne</li> <li>• Kunne operere ved alle maskiner</li> </ul>
<b>Selvstændighed</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• At kunne operere uden hjælp</li> <li>• At tage initiativ til produktivitetsforbedring</li> </ul>
<b>Effektivitet Kvalitet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbejde med et godt arbejdstempo</li> <li>• Udføre operationerne fagmæssigt korrekt</li> </ul>

Hensigten er ikke at gå ind i en mere detaljeret analyse af hver enkelt af disse punkter. Det er derimod relevant at gå dybere ind i, at der tilsyneladende sker en mindre forskydning fra figur 7 til figur 8, i forhold til, hvad der var det primære forandringsobjekt eller forandringsfokus.

Når man taler om faktorer, som motiverer og ligger til grund for organisationsændringer, er det hensigtsmæssigt at skelne mellem eksterne og interne faktorer, som nødvendiggør, eller ligger til grund for, arbejdsorganisatoriske omstillinger. Eksterne faktorer kan, i denne sammenhæng, omfatte ændringer i virksomhedernes ydre miljø, for eksempel ændringer i markeds- og konkurrencesituationen eller arbejdsmarkeds- eller arbejdsmiljølovgivningen. Interne faktorer henviser til: 1) arbejdets indhold og karakter; 2) teknologi; 3) kvalifikationer og uddannelse; 4) ledelses- og organisationsformer; 5) belønningssystem; samt 6) formelle og uformelle faglige og sociale relationer/strukturer.

Interne ændringsfaktorer kan, som følge heraf, omfatte indførelse af ny teknologi, eller mere eller mindre omfattende redesign af produktions- eller arbejdsprocesserne. Organisationsændringer kan også involvere restrukturering af ledelses- og organisationsformer, samt kommunikations-,

kontrol- og belønningssystemer. Endelig kan ændringer rette sig mod en bestræbelse på at ændre og modificere organisationsadfærden og arbejdsmotivationen, blandt de menige ansatte, samt at udvikle deres faglige færdigheder og kvalifikationer. Et perspektiv, som, samlet set, retter sig mod ændringer i de menneskelige ressourcer i organisationen, og som, historisk set, har været en uhyre populær ændringsstrategi (human ressource bevægelsen o.a.)<sup>57</sup>.

Specielt figur 8 indikerer, at det centrale perspektiv, i virksomhedens organisationsforandringsforståelse, retter sig mod ændringer og modifikationer af organisationsadfærden og arbejdsmotivationen, blandt de menige medlemmer af organisationen. Det centrale forandringsobjekt bliver hermed enkeltindividernes ”subjektive” adfærd og motivation, mens forandringsmålsætningen er at skabe engagerede, motiverede, forpligtede og ansvarlige medarbejdere. Her formuleret som et ønske om at gå fra en lønarbejderidentitet mod en medarbejderidentitet, hvilende på andre succeskriterier end de, som gerådede under den tidligere tayloriserede arbejdsorganiserings individuelt, præstationsfremmende akkord aflønningssystem. Et forandringsperspektiv, som kan illustreres gennem inddragelse af en længere interviewpassage med en ledelsesrepræsentant: *”Jeg har nok en forventning til, at dem der er ombord i teamet, at de vil kæmpe for, ikke bare deres egen arbejdsplads, men de vil kæmpe for at der er 100 - 130/40 mennesker der har job. Og der synes jeg, eller ikke synes, der er vi nu i den situation, at vores administrationsområde kæmper dag og nat for at tingene kan lade sig gøre. Vores salgspersonale 40 - 50 - 70 timer hvis det er nødvendigt. For at tingene kan lade sig gøre. Vores produktion kommer kl. 7 og går kl. 16, uanset om det hele er ved at brænde. Det synes jeg ikke er godt nok. Og det er der ingen der er i tvivl om i produktionen, at jeg ikke synes er godt nok. Jeg synes, ikke for at snakke penge, jeg synes når man køber julegaver for 50.000, og laver julefrokost for 80.000, og så kan se, at de 4 funktionærer som pynkede borde og hængte guirlander op, de gik derude fra 10 til 12 en aften. Men de 4 timelønnede der gjorde det, de bad om dobbelt overtidsbetaling. Det synes jeg ikke er godt nok. ... Jeg synes ikke når vi laver havefest, og der kommer 100 mennesker med deres børn og vi laver Lego, og leger ude på plænen med dem, og der er spidstegt pattegris, og så kan se, at alle de timelønnede der var med, at de havde trukket fuld timeløn, plus 50 % den aften. Det synes jeg ikke er godt nok. Og jeg kan godt gå ud og sige, at det må man ikke. Men så kan man sige, at vi var på virksomheden. Ok, vi var på virksomheden, så er vi overenskomstmæssig aflønnet. ... Den meget stive organisation. Den der med arbejdsgiveren med cigaren, og (Ja, altså den gammeldags li-*

---

<sup>57</sup> Specielt når man taler om de interne ændringsfaktorer og parametre er det væsentligt, ud fra et teoretisk perspektiv, at fastholde, at disse forskellige elementer ofte står i et nøje og tæt interaktionsforhold til hinanden. Det vil sige, at de enkelte elementer ikke blot angår forskellige særskilte faktorer som udgør potentielle særskilte ændringsmodeller, men at de samlet set også ofte betegner det samlede arbejdsorganisatoriske design, hvor de forskellige elementer modsvarer hinanden.

*nieorienterede masseproduktion). Ja. (Hvor folk var der udelukkende af en grund). Og det er da også det der gør, at vi ikke har proklameret, alle får 90 i timen, skal vi ikke lige vise, at vi kan overleve. Fordi vi ved, at 30 % vil være der meget lidt, og lave meget lidt. Vi kunne spare 200 - 300.000 måske 400.000 udelukkende på tidsstudier, som vi kunne give alle medarbejderne, hvis vi kunne blive fri for at skulle diskutere alle de skide tider. Og så lad os sige, at vi udbetaler 11 millioner, 12 millioner i løn, ikke, derude. Ja det var så, jeg kan næsten ikke regne ud, det var 5 % de alle sammen kunne få mere i løn. Hvis vi var fri for at gå og banke hinanden oven i hovedet med de dumme tider. ... Og havde vi 2, 3 dygtige systueledere der virkelig kunne holde orden i huset, ikke, smide dem ud der ikke bestilte noget, og ansætte nogen der kunne så havde vi også en helt anden situation” (Direktør1, s. 56; li 28).*

Denne organisationsfortælling/organisationsforståelse rummer, på den ene side, en skuffelse og frustration, over den kynisme, mangel på forpligtelse og engagement, som kendetegner arbejderne forbundenhedsrelation til virksomheden, der defineres, som det store fællesskab, som alles overlevelse og skæbne er afhængig af. På den anden side indeholder den en begrundelse for nødvendigheden af at bibeholde et præstationsfremmende og tidsstudiebaseret lønsystem, også under det gruppebaserede produktionssystem. Den sidste argumentation begrundes virksomhedens kontrol- og incitamentssystem, ud fra en bestemmelse af arbejderne arbejds- og motivationsstrukturer. Motivationsstrukturer, som, i ledelsens forståelse, tenderer mod at blive bestemt som et nærmest naturgivent og medfødt karakteristika ved produktionsmedarbejdere.

I den organisationsforståelse, omstillingen er indlejret i, hos ledelsen, er der en bestemt problemidentifikation, som, på mange måder, er kendetegnet ved at placere ansvaret for dysfunktionelle organisationspraksisser hos individerne, snarere end at se problemerne som forårsaget af den organisatoriske og sociale kontekst, individerne er indlejret i. En organisationsforståelse, som implicerer en ignorering af centrale træk, ved det arbejdsorganisatoriske liv. Det fornægtes implicit, at det organisatoriske liv er kendetegnet ved ulighed, dominans, underordning, udbytning og konflikt. Modsat foreligger der en eksplicit adfærdsmæssig opfattelse af forholdet mellem effektivitet og motivation hos arbejderne (jævnfør Thompson & McHugh, 1995, s. 14)<sup>58</sup>. Man identificerer og anskuer problemer, som udsprunget af irrationelle handlinger hos enkeltindivider, som ikke formår at værdsætte og påskønne det ”store billede” i det organisatoriske liv, (jævnfør Thompson & McHugh, 1990, s. 277)<sup>59</sup>. Modsat Perrov (1972) som har fremført, at hvis man ønsker ændre

---

<sup>58</sup> Dette er udtryk for, at der anlægges et unitært og harmonisk syn på organisationslivet, hvor det tages for givet, at organisationens primære arbejdsopgave som defineret af ledelsen deles af alle (jævnfør Thompson & McHugh, 1995, s. 66).

<sup>59</sup> Underforstået som, at der foreligger en overensstemmelse mellem ledelsens og ”almenvældets” interesser.

individuel adfærd, så drejer det sig ikke om at forandre individet, men snarere om at forandre det organisations- og ledelsesregime, som har genereret den uønskede adfærd, så er det centrale standpunkt her, at individet er det forårsagende og organisationspraksisserne det forårsagede<sup>60</sup>.

Ledelsens unitære organisationsforståelse<sup>61</sup>, som indeholder moralsk skuffelse og frustration, over den kynisme, uansvarlighed, ligegyldighed og distance, arbejderne udviser, overfor virksomheden og almenvældets interesser, er udtryk for, at ledelsen enten ikke forstår eller anerkender, at: *"Employees resort to economically instrumental behaviour when, to paraphrase Oscar Wilde, capitalism puts a price on everything (i.e. labour as a commodity) while valuing nothing. ... They also become resentful when the exercise of management control is thought to undermine their sense of themselves as autonomous agents – an expectation nurtured by a long tradition of enlightenment in western civilization. One way they cope with this is by distancing themselves mentally from the experience of subordination"* (Knights & Willmott, 1999, s. 80).

Den grundlæggende fejlslutning, i ledelsens organisationsforståelse, består i en naturalisering af det snæversyn, den ligegyldighed og den kynisme, som arbejderne tilskrives, som iboende personlige karakteristika, i stedet for, at forstå og anerkende, at det netop er ledelsens politikker, særligt som disse manifesterer sig i dens kontrol-, sanktions- og incitamentssystemer, som bidrager til, at arbejderne udvikler en snæver orientering, overfor arbejdet. Det er disse organisatoriske kontrol-, sanktions- og incitamentssystemer, som bidrager til en instrumentel arbejdsorientering, og som samtidig er forbundet med en udvikling af en gensidig kynisme og polariseret distance, i de sociale relationer mellem ledelse og arbejderne. En kynisme og distancering, som, for arbejdernes vedkommende, er forankret i en oplevelse af at blive behandlet som *"andenrangs borgere"* og en disponibel vare, som kun har meget begrænset kontrol eller handlespillerum, i forhold til egne kreative og produktive aktiviteter (jævnfør Collinson, 1992, s. 24). En af arbejderne på virksomheden udtrykte det ved at sige, om den tayloristiske linieorienterede arbejdsorganisering: *"der var du bare en robot ... du skulle overhovedet ikke sidde og beskæftige dig med anden end at sy"* (lokal faglig repræsentant) eller som en anden arbejder udtrykker det: *"Der er det jo igen ligesom de*

---

<sup>60</sup> Dette betyder selvsagt ikke, at der ikke også foreligger en betoning på nødvendigheden af etablering af et nyt organisationsdesign i ledelsens organisationsomstillingsforståelse. Den centrale pointe er imidlertid, at der omkring arbejderadfærds- og motivationsspørgsmålet er en markant tendens til at rette smed for bager, det vil sige bebrejde offeret miseren.

<sup>61</sup> En organisationsforståelse forbundet med et harmoniideal/kooperatismeideal, i forhold til organisationens mål. Men som fremført af Jaffee: *"organizations do not have goals, purpose, or intent. Rather, "organizational goals" are human goals. The goals of the organization are usually the goals of those who own or control the organization. ... Since goals are formulated by humans, organizational participants may not share the same goals"* (Jaffee, 2001, s. 3).

*har sagt, at os syersker vi bare kunne hænge hjernen ude i gaderoben når vi kom” (Bente, s. 24, li. 33).*

På nuværende tidspunkt vil denne analyse af baggrunden for, og målsætningen med, den arbejdsorganisatoriske omstilling og ledelsens organisationsforståelse, dog ikke blive udbygget videre. Der vendes senere tilbage til problemstillingen, når implikationerne af ledelsens organisationsforståelse beskrives, i forhold til den forandringspraksis, som anlægges, ved den arbejdsorganisatoriske omstilling.

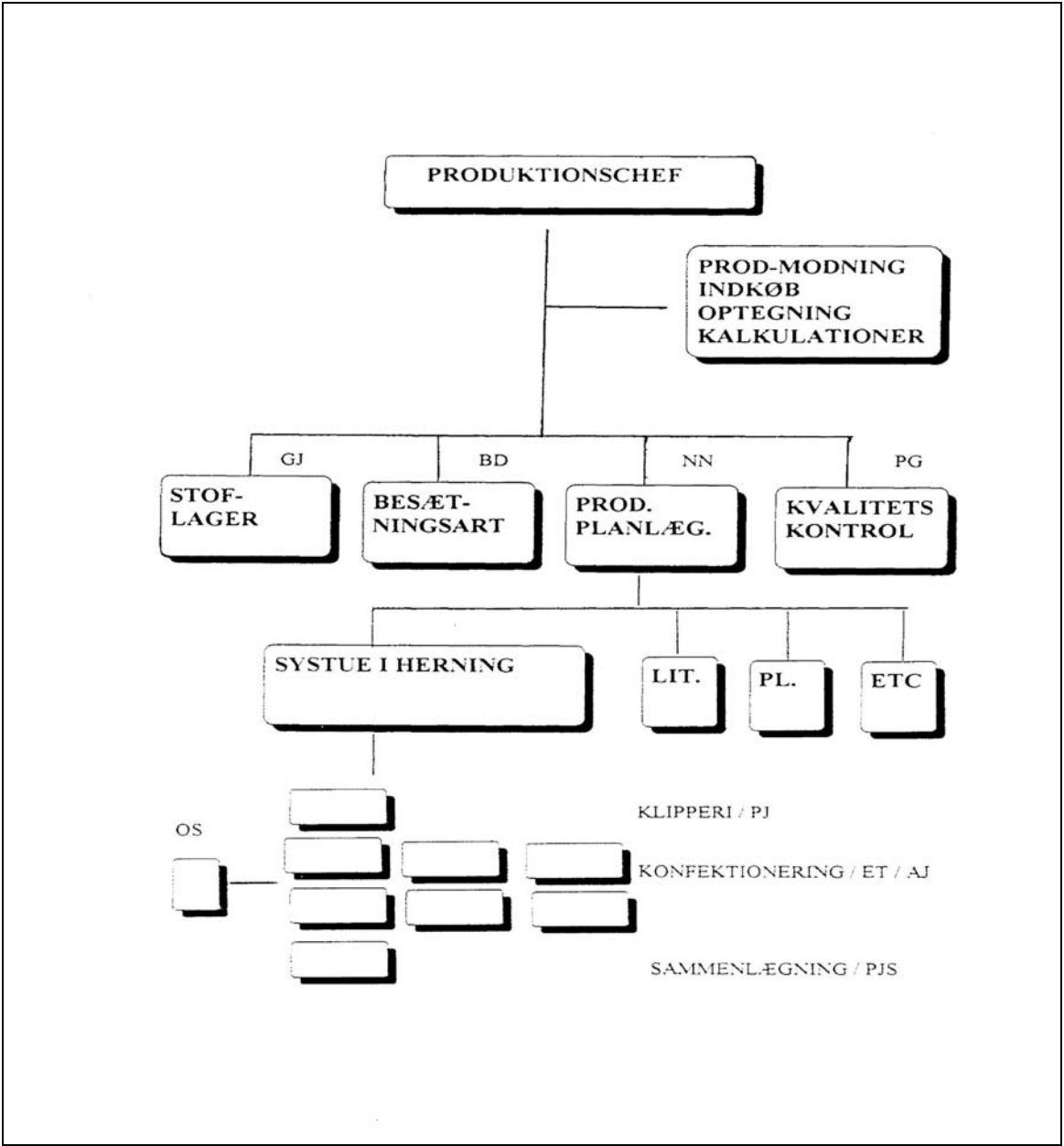
### ***3. Det gruppebaserede arbejds- og organisationsdesign: Kontinuitet og forandring***

Analysen har, indtil videre, primært handlet om baggrunden for og målsætningen med den arbejdsorganisatoriske omstilling på Bodyware A/S, set fra ledelsens perspektiv. Herefter fortsættes med en belysning og analyse af selve det organisations- og arbejdsdesign, som blev udviklet i forbindelse med omstillingen, fra en traditionel tayloristisk linieproduktion, til arbejdet i delvist selvstyrende produktionsgrupper.

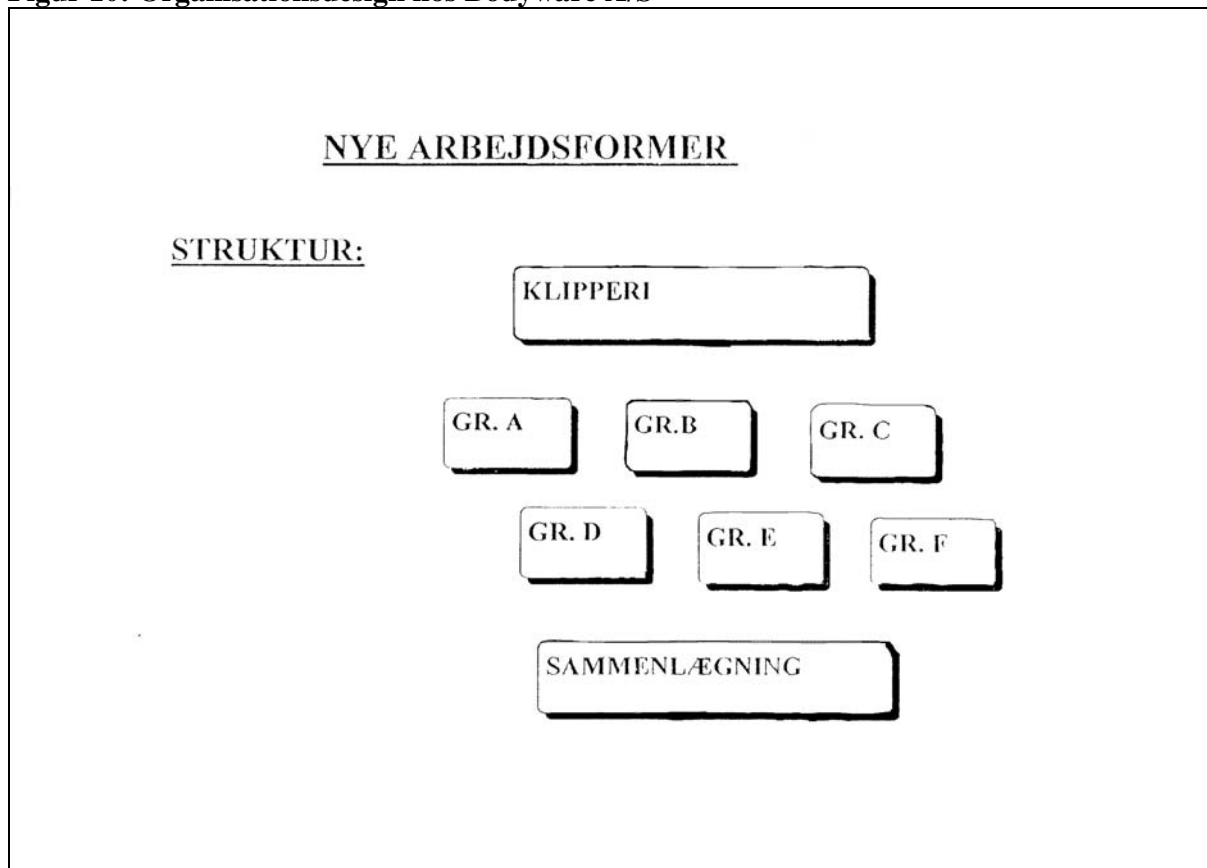
Figur 9 viser en oversigt over den samlede arbejdsorganisatoriske struktur på virksomheden, relateret til virksomhedens danske og udenlandske produktionsenheder.



Figur 9: Organisationsdesign hos Bodyware A/S:



**Figur 10: Organisationsdesign hos Bodyware A/S**



Det er fremgået, at et af de centrale forandringsfoki for ledelsen rettede sig mod ændringer og modifikationer af arbejdernes organisationsadfærd og arbejdsmotivation. I et tidsmæssigt perspektiv kom dette også til udtryk under opstarten og iværksættelsen af den gruppebaserede arbejdsorganisering, hvor opmærksomheden primært var rettet mod de ansatte på fabriksgulvniveau og det manuelle arbejdes design<sup>62</sup>. Den bredere forandring af det samlede organisationsdesign var på mange måder en afledt effekt af de arbejdsmæssige og organisatoriske processer, som forandringerne på fabriksgulvniveau igangsatte, og de nye fordringer, som dette konfronterede resten af organisationens med, i forhold til optimering af kommunikationen og koordineringen mellem de forskellige afdelinger på virksomheden (lager, indkøbsafdeling, salgsafdeling og produktionsafdeling<sup>63</sup>). Det var karakteristisk, at interventionskonceptet relaterede sig forholdsvis snævert til selve produktionsenheden på virksomheden, hvorimod der ikke var udbyggede strategier med hensyn til restrukturering og tilpasning af den samlede organisation til det nye produktionssystem.

<sup>62</sup> Med dette fokus foreligger hermed klare paralleller til det fokus, som kendetegner et klassisk tayloristisk perspektiv, og som også retter sig mod organisering af det manuelle arbejde og arbejderens arbejdspræstation og arbejdsmotivation (jævnfør Buchanan & Huczynski, 1997, s. 333)

<sup>63</sup> Ændringer i den samlede organisationsstruktur var selvsagt også forankret i opbygningen af egen produktionsvirksomhed i Polen.

I det efterfølgende vises det mere detaljeret, hvad der karakteriserer den gruppebaserede arbejdsorganisering, og på hvilken måde den repræsenterer forandring og kontinuitet, i forhold til den tayloristiske linieproduktion.

Den ændrede arbejdsorganisering er et forsøg på at tilpasse organisationen og produktionssystemet til ændrede konkurrence, ordre- og markedsforhold, (overgangen fra masseproduktion til småserieproduktion), samt arbejdsmiljølovgivningens krav om udformning af handleplan om ”ensidigt, gentaget arbejde”. Tilpasningen består af ændret arbejdsorganisering og nyt lønsystem.

Ændret arbejdsorganisering/jobdesign henviser til iværksættelsen af selvstyrende produktionsgrupper med det formål at skabe bedre mulighed for jobrotation for at øge syerskernes fleksibilitet, omstillingsevner og sytekniske kvalifikationer. Via uddelegering af større ansvar og kompetencer, i forhold til den daglige planlægning og koordinering af arbejdet, søges der samtidig opnået øget arbejds motivation, jobtilfredshed og kvalitetsbevidsthed, samt udvikling af kompetence til at se helheden i den samlede arbejdsproces<sup>64</sup>. Figur 11 og figur 12 viser oversigter over, hvad der kendetegner job- og arbejdsindholdet, når arbejdet er organiseret henholdsvis som en linieproduktion og som selvstyrende produktionsgrupper.

<b>Figur 11: Job- eller arbejdsindhold ved linieproduktion</b>	
<b>Arbejdsorganisering og arbejdskraft</b>	<b>Relationer på arbejdspladsen</b>
<b>Inddeling af arbejdskraften:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Videnskabelig management</li> <li>• Arbejdets fragmentering</li> <li>• Individuelt akkord lønsystem</li> </ul>	<b>Lav “tillidsrelation”:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengeforbindelse og instrumentel orientering.</li> <li>• Begrænset arbejderautonomi og indflydelse.</li> <li>• Distancering i forhold til arbejdet og fremmedgørelse.</li> <li>• Arbejdslederstyret arbejdsplanlægning og koordinering.</li> </ul>

<sup>64</sup> Som af ledelsen blev formuleret på følgende måde. ”Nye produkter og ny ledelse kræver: 1) Større fleksibilitet; 2) bedre uddannelse; 3) øget ansvarlighed; 4) kamp mod EGA; og 5) nyt lønsystem

Figur 12: Job- eller arbejdsindhold ved produktionsgrupper	
Arbejdsorganisering og arbejdskraft	Relationer på arbejdspladsen
<b>Øgede medarbejderkvalifikationer, ansvar og kompetence:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Øget variation i arbejdet.</li> <li>• Krav om fleksibilitet og omstillingsparathed.</li> <li>• Krav om oplæring og bredere “faglige” kvalifikationer.</li> <li>• Forening af planlægning og udførelse af arbejdsopgaverne.</li> <li>• Gruppeakkord og senere individuel fastløn med personligt bonustillæg</li> </ul>	<b>Høje “tillidsrelationer”.</b> <b>Krav og mulighed for:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvidet indflydelse, kompetence og autonomi i forhold til arbejdet.</li> <li>• Deltagelse i beslutningsprocesserne.</li> <li>• Samarbejde i arbejdsudførelsen.</li> <li>• Ændrede kommunikations- og samarbejdsrelationer i organisationen (vertikalt og horisontalt).</li> <li>• Udvikling af nye individuelle og kollektive kompetencer og ressourcer.</li> <li>• Udvikling af større involvering arbejds-mæssigt og socialt samt ændret arbejdsidentitet</li> </ul>

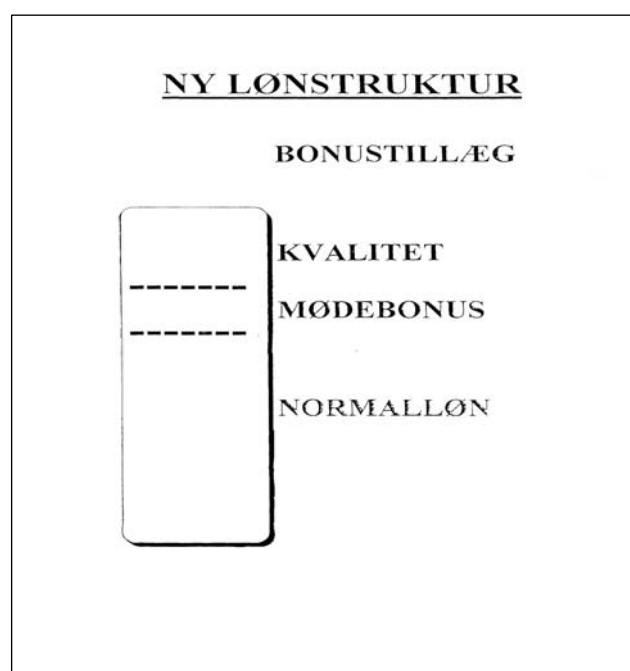
Baggrunden for iværksættelsen af selvstyrende grupper må forstås ud fra en generel opfattelse af, at en mere traditionel arbejdslederstyret arbejdsplanlægning og koordinering virker for tung og medfører for megen spildtid ved småserieproduktion. Uddelegeringen af ansvaret for den daglige arbejdsplanlægning formodes at give bedre koordinering og større fleksibilitet, end den traditionelle arbejdslederstyrede produktion var kendetegnet ved. Det vil sige, at der ville blive mindre spildtid og “flaskehalse” i det samlede produktionsflow.

Det ændrede lønsystem må også forstås på baggrund af overgangen fra masseproduktion til småserieproduktion. Et individuelt akkordsystem, som er opbygget i forhold til masseproduktion, virker for tungt og giver en meget lav akkorddækning ved småserieproduktion. En uoverensstemmelse mellem produktionssystem og produktudvikling, som af ledelsen beskrives, som at man de seneste år har haft stigende problemer med at opretholde en acceptabel produktivitet: ”Systuen (har) de sidste mange år ikke været effektiv. ... Der er mange grunde til at systuen ikke har været effektiv. For det første produktmikset. Altså systuen er lavet til undertrøjer og trusser. Pludselig begyndte vi at lave nattøj, og bodyer og silke, og alt muligt forskelligt. For det andet, en konventionel ledelse. ... Men det der alligevel har gjort, at man har opretholdt en mere traditionel linieorienterede produktion, er, at når den har været i sammenbrud i april, maj, juni, når man skulle lave modevarer, som man slet ikke var beregnet til, så begyndte den at hænge sammen igen i august, september og oktober, hvor man syede uld og bomuld. Som den er glimrende til” (Direktør1, s.6, li.42).

Ved det tidligere individuelle akkordlønsystem består problemet i, at der foreligger en udpræget kløft mellem syerskernes akkorddækning og fabrikseffektiviteten, som beskrives på følgende måde: *"Det kan ikke blive ret meget ringere end det er i dag. Vi kører med en effektivitet i huset på omkring 79. Alt under 100 - 110 er helt uacceptabelt for sådan en virksomhed"* (Direktør1, s. 44, li. 25). Denne kløft mellem lønudbetalingsakkorddækningen og den reelle fabrikseffektivitet, angives at hænge sammen med, at arbejderne i lange perioder ikke arbejder på akkord, men bliver aflønnet med den gennemsnitsakkord, som de oppebærer, når de arbejder på akkord. Ledelsen beskriver denne situation sådan: *"Og meget ofte kører man ikke på akkord i dag, men kører på glidende gennemsnit. Jeg har nogle eksempler, hvor de f.eks. kører fra 7 til 9 om morgenen, der kører de med en akkorddækning, eller akkordeffektivitet på 217. Og så kører de fra 9 til 12, eller resten af den tid de er der den dag der - kører de så på en effektivitet på 60, men de bliver lønnet for akkorden. Og det er det der gør, at de opretholder så høje akkorddækning"* (Direktør1, s.65, li.18).

Med dette in mente kan det nu være relevant at beskrive det gruppeakkordlønsystem, som blev udformet i forbindelse med iværksættelse af det gruppebaserede produktionssystem. Det nye lønsystem rummer to væsentlige forandringer, set i lyset af det tidligere lønsystem. Det angår, for det første, at andre parametre end arbejdstempo bliver indbygget som incitamentsgivende, nemlig produktkvalitet og mødebonus; for det andet et incitamentsdæmpende tiltag, i form af en faldende akkordsats/stykprisafregning jo højere akkorddækning, en gruppe oppebærer. Figur 13 viser den nye lønstruktur.

**Figur 13: Ny lønstruktur**



Det nye lønsystem repræsenterer en væsentlig forandring i den forstand, at det ikke længere blot er arbejdsproduktivitets kvantitative aspekter som honoreres. Der er også en honorering af de mere kvalitative aspekter ved arbejdsudførelsen, som for eksempel produktkvalitet og mødedisciplin. En ændring, som selvsagt er forankret i, at produktkvalitet anses som en væsentlig konkurrenceparameter.

Der er to nye incitamentsgivende aspekter ved det nye lønsystem: At produktkvalitet er et incitamentsgivende forhold, kan, for det første, betragtes som et forsøg på at annullere den kvalitets-sænkning, som den tayloristiske arbejdsorganisering med dens akkord- og tidsstudiebaserede lønsystemer altid har været forbundet med - historisk set. Et forhold som angår, at så snart en tidsrate er blevet fastsat, for et særligt job, forsøger operatørerne uvilkårligt at udvikle måder at udføre deres arbejde hurtigere på, for at optimere deres indtjening. Taylorismen og akkordbaserede lønsystemer har derfor ofte givet problemer i forhold til produktkvalitet, fordi arbejderne kun bekymrer sig om at producere så mange enheder så hurtigt som muligt<sup>65</sup>. En problemstilling, som illustreres gennem følgende beskrivelse fra en af arbejderne om: *"at skære hjørner"* med henblik på at optimere indtjeningen: *"Det, når du har kørt den i 14 dage, så kan du køre den ud, ellers får du måske 2 stop, lad os sige det. De stop kan du undlade, dem tjener du. Når du har kørt rundt i elastikring, der har du, der får du også nogle stop. Men dem kan du ikke undgå. ... De måler jo tiderne ud, herude. ... Ja det er lige det, det er jeg ikke rigtig klar over. Det er gangart, kalder de det. ... Jamen de siger jo, at - jamen helt nøjagtigt, ved jeg ikke. Men det er noget med, f.eks. hvis jeg måler 50 cm. Så måler de så og så mange sting, sting er der på de 50 cm. De ved hvor stærkt maskinerne, hvor mange omdrejninger de kører med. Og så siger de, jamen hun stopper der og hun stopper der. ... Så får jeg for de to stop der. En ekstra par minutter. ... Eller milliminutter. ... Vi får for at starte, vi får for at sætte sytøj, tage sytøj og lægge ind i maskinen, og de 2 stop, og så for at køre det ud og lægge det over. Så er det i den situation der, den der kan undgå de 2 stop, dem tjener du. ... Plus du måske finder ud af at lægge det på en anden måde, og sådan. Men det finder man ud af hen af vejen"* (Anna2, s. 50; li 1).

At produktkvalitet indlægges som et incitamentsgivende forhold, skal ikke blot forstås i relation til et opgør mod fortidens ensidige betoning på produktkvantitet, men også i relation til, at der aktuelt, i det lønsystem, som blev indført, med iværksættelsen af selvstyrende arbejdsgrupper, også var indlejret en akkordbaseret incitamentsstruktur, som alt andet lige bidrager til en fastholdelse af et produktivitetsrationale, som er karakteriseret ved en ensidig betoning på produktionskvantitet, hvor arbejderne primært bekymrer sig om at producere så mange enheder som muligt, så hurtigt som muligt.

At mødedisciplin indgår, som et incitamentsgivende forhold, kan, for det andet, anskues som en honorering af arbejdernes organisationsadfærd og arbejdsmotivation. Det vil sige som en kultivering til den Human Ressource Management filosofi, som virksomhedens ledelse er bærer af. Et

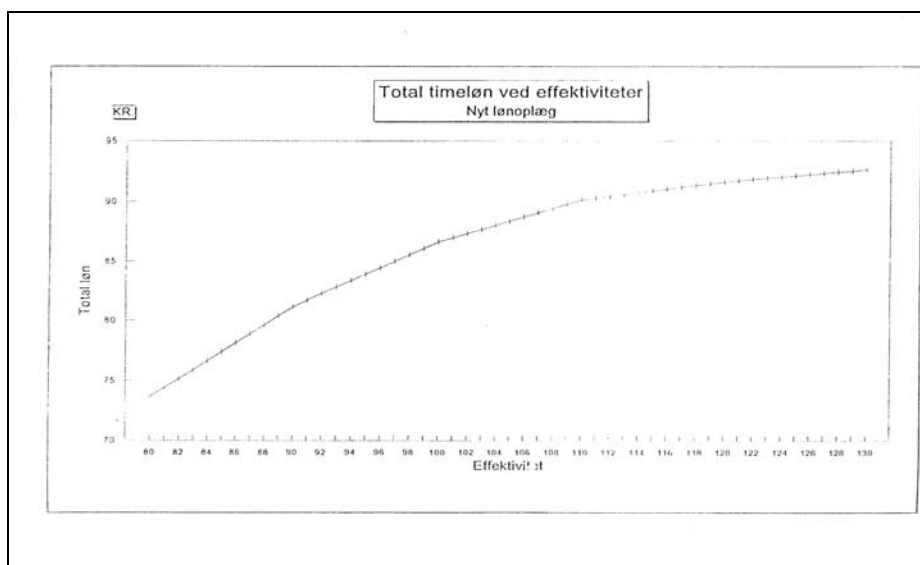
---

<sup>65</sup> En situation, som blandt andet nødvendiggjorde at man ansatte andre arbejdere til at holde opsyn med og lave kvalitetskontrol over de andre arbejdere.

andet aspekt ved honoreringen af mødedisciplin angår også, at med et Just-in-Time produktionskoncept, er rådighedssikkerhed over arbejdskraften en vigtig størrelse at have kontrol over.

Herefter rettes opmærksomheden mod de aspekter, ved lønsystemet, som repræsenterer kontinuitet, i forhold til det tidligere akkord- eller tidstudiebaserede lønssystem. Figur 14 og figur 15 viser den bonusstruktur, som var indlejret i det gruppebaserede akkordlønsystem:

**Figur 14: Total timeløn ved effektiviteten. Nyt lønoplæg**



**Figur 15: Bonusstruktur**

<b>BONUS-STRUKTUR</b>		
Effektivitet	Sats/eff	% Totalt tillæg
80	0,75	0,75
81	0,75	1,50
82	0,75	2,25
83	0,75	3,00
84	0,75	3,75
85	0,75	4,50
86	0,75	5,25
87	0,75	6,00
88	0,75	6,75
89	0,75	7,50
90	0,75	8,25
91	0,55	8,80
92	0,55	9,35
93	0,55	9,90
94	0,55	10,45
95	0,55	11,00
96	0,55	11,55
97	0,55	12,10
98	0,55	12,65
99	0,55	13,20
100	0,55	13,75
101	0,35	14,10
102	0,35	14,45
103	0,35	14,80
104	0,35	15,15
105	0,35	15,50
106	0,35	15,85
107	0,35	16,20
108	0,35	16,55
109	0,35	16,90
110	0,35	17,25
111	0,15	17,40
112	0,15	17,55
113	0,15	17,70
114	0,15	17,85
115	0,15	18,00
116	0,15	18,15
117	0,15	18,30
118	0,15	18,45
119	0,15	18,60
120	0,15	18,75
121	0,10	18,85
122	0,10	18,95
123	0,10	19,05
124	0,10	19,15
125	0,10	19,25
126	0,10	19,35
127	0,10	19,45
128	0,10	19,55
129	0,10	19,65
130	0,10	19,75

Figur 14 og 15 viser, at fastholdelse af en produktivitetsfremmende incitamentsstruktur stadig er en væsentlig bestanddel af det nye lønsystem. Samtidig med, at akkordsatserne falder, i trit med en højere akkorddækning, er det et udtryk for en intention om at modvirke de negative helbredsmæssige konsekvenser, som sådan et produktivitetsfremmende lønsystem er forbundet med.

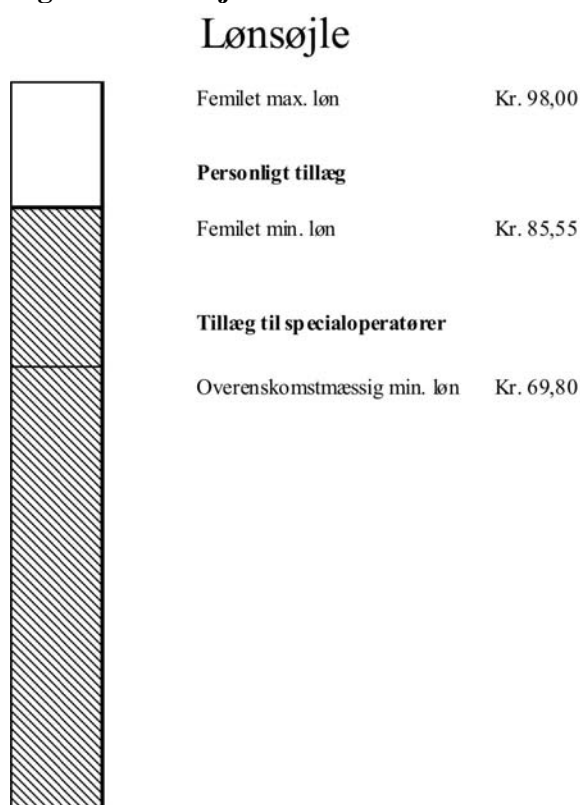
Alt i alt kan man sige, at det nye lønsystem blev konstrueret ud fra et ønske om at højne produktkvaliteten og produktiviteten samtidig med, at det også skulle repræsentere et forsøg på at gøre en indsats for at nedbringe omfanget af arbejdsskader i bevægeapparatet. Dette var baggrunden for,



at det gruppeakkord/bonus lønsystem, som blev indført, var kendetegnet ved en mindre stejlt stigende skala. Formålet var at lægge en dæmper på akkordræset<sup>66</sup>.

Efter et lille års tid gik man på virksomheden imidlertid bort fra dette gruppebonus/akkordsystem, og indførte i stedet et fastlønsystem med personlige tillæg. Dette skete på baggrund af et ønske om at opnå større intragruppe eller fabriksfleksibilitet. Kriterierne til fastsættelse af den individuelle løn var: 1) Samarbejde og holdninger, 2) Fravær, 3) Fleksibilitet, 4) Selvstændighed, samt 5) Effektivitet og kvalitet (Artiklen JP fredag den 12. januar 1996)<sup>67</sup>.

**Figur 16: Lønsøjle**



<sup>66</sup> Den øvre grænse angik, at der i det nye lønsystem har indbygget en faldende effektivitetssats når gruppen kommer op på en akkordsats på 111, og som reelt betød, at der var lagt loft over gruppens indtjening.

<sup>67</sup> Forhandlingerne omkring det nye lønsystem skete i oktober måned, og skete bl.a. på initiativ af den nye produktionschef der blev ansat på dette tidspunkt. Det nye lønsystem trådte i kraft i december måned 1995. Kriterierne til fastsættelse af den individuelle løn var: 1) samarbejde og holdninger, 2) fravær, 3) fleksibilitet, 4) selvstændighed, samt 5) effektivitet og kvalitet (Artiklen JP fredag den 12. januar 1996). Udover at der ikke længere forelå en lønmæssig forbundenhed mellem gruppens medlemmer, forelå der ej heller en direkte og snæver relation mellem løn og produktivitet som under den individuelle akkord. Dette betyder, at man er sluppet af med akkordræset, samt at der i princippet er indlagt andre parametre i forhold til lønfastsættelsen. Afregning sker først næste gang man forhandler personlig løn. Dette betød at man gik tilbage til lønmæssig uforbundenhed og individuel aflønning.

Denne beskrivelse, af det nye lønsystem og de incitamentsstrukturer, der var indlejret i dette, kan afrundes med at fremhæve, at der både er indeholdt brud og kontinuitet i forhold til fortidens kontrol- og incitamentsstrukturer. Ganske vist bliver arbejdsindsatsen, under det gruppebaserede akkordlønsystem, honoreret ud fra gruppens samlede produktivitet, fremfor individets personlige indsats/produktivitet. Dette ændrer dog ikke ved, at lønniveauet stadig primært er relateret til et aktuelt præstationsniveau baseret på tidsstudier, på samme måde, som Taylor mente, det var nødvendigt, hvis man skulle modvirke arbejdernes naturlige tilbøjelighed til ”bevidst produktivitetsbegrænsning. (Taylor, 1911).

Som afrunding på beskrivelsen, af det nye løn- og incitamentssystem, kan det bemærkes, at det er på dette område, at der forelå den mest detaljerede og udbyggede beskrivelse af det nye produktionssystem (jævnfør figur 17). En detaljeringsgrad som er indlejret i, at fastholdelse af et produktivitetsfremmende tidsstudiebaseret lønsystem samtidig fordrer, at der foreligger detaljerede aftaler om arbejdsindsatshonoreringen, herunder kompensationsaftaler i situationer, hvor der sker afbrydelse i produktionen.

**Figur 17: Ved afbrydelser i produktionen**

<u>VED AFBRYDELSER I PRODUKTIONEN</u>	
Syning af prøver:	Normaltid + 50%
Manglende etiketter:	Normal afregning + ekstra etikettid
Maskinomstilling:	Skal bestilles af gruppen
	Hvis specifik ventetid kompenseres
Maskinfejl:	Operator syr på anden maskine eller foretager anden operation
Fejl på nøglemaskine:	Gruppen tildeles ekstra minutter for manglende tid
Klippefejl:	Returneres eller syes med tillæg
Pakkefejl:	Pakkes om
Ingen sytøj:	Gennemsnitsbonus

#### 4. Omstillingens karakter og substans

Det kan nu være relevant at bevæge sig ind i en mere samlet analyse af forskelle og ligheder, mellem det tidligere linieorienterede og det nye gruppebaserede produktionskoncept for at bestemme ændringernes karakter og substans, og samspillet mellem de enkelte delelementer i det gruppebaserede produktionssystem.

Anskuet, ud fra et jobredesign- eller et strukturelt perspektiv, er der tale om relativt store ændringer med hensyn til de krav, der relaterer sig til selve arbejdets udførelse, for eksempel i form af: 1) Flere forskellige syoperationer, 2) Indlæring af nye færdigheder - og mere fleksibilitet<sup>68</sup>; men også 3) Ændringer i forhold til planlægningen, der samtidig påvirker de sociale og organisatoriske kompetencer og færdigheder, som kræves af de ansatte. Med den arbejdsorganisatoriske omstilling sker der en betragtelig udvidelse af ansvars-, kompetence- og ”interaktionsrummet”. Nu bliver arbejdet et fælles eller kollektivt anliggende, som en konsekvens af, at planlægningsansvaret og kompetencen flyttes fra mellemlederne til arbejdsgruppen. Den arbejdsorganisatoriske ændring betyder, i princippet en redefinition af de ansattes roller i form af deres pligter og rettigheder, i forhold til arbejdet, som også i sidste ende, kræver en ændring af deres arbejdsidentitet. Ændringen implicerer samtidig, at der må udvikles andre samværsformer, idet samarbejde nu bliver en væsentlig bestanddel af deres arbejdsituation.

Ud fra et socialpsykologisk perspektiv implicerer en sådan arbejdsorganisatorisk omstilling, på et strukturelt niveau, en redefinition af de ansattes roller, identiteter, den sociale orden og de sociale relationer på virksomheden.

Den arbejdsorganisatoriske omstilling må derfor ledsages af en socialiseringsproces, hvor de ansatte internaliserer de roller, som er indlejret i det nye produktionssystem, for eksempel ved, at de opøver nye sociale færdigheder, som evne til beslutningstagning, samarbejde, kommunikation,

---

<sup>68</sup> Der forelå således en målsætning om, at alle gruppemedlemmerne skulle opkvalificeres indenfor det første års tid af interventionen, således at de alle får opøvet en rutine i forhold til flere forskellige syoperationer. Omkring denne målsætning skal samtidig fremføres, at der ikke forelå nogen præcise aftaler og planer omkring gennemførelsen af denne opkvalificering af arbejderne, andet end at den ville være et automatisk resultat af det større fleksibilitetskrav. Et andet element som kan fremhæves, er at store dele af den maskinpark, man havde på Boddyware, var af ældre dato, og derfor kunne syerskerne ikke selv indstille maskinerne ergonomisk korrekt. *”Altså han har nok været meget forbeholden, fordi han siger, vi har en ældre maskinpark, og han siger det er ikke sundt for maskinerne sådan, at det er nye operatører der kommer til. Altså lige såvel som en ny bil slider man hårdt på. Og at vi laver nogle omstillinger, han siger det er ikke alle medarbejdere der er lige gode til, at stille på maskinerne. Hvis det kommer ud i grupperne, så skal de i hvert fald støtte hinanden i at gøre det. Og i har haft en oplevelse af, altså hvor han klart meldte til os, altså vi er nød til direkte at sige til grupperne, at de skal, øh, jeg siger ikke begrænse deres rotation, men de er nød til at forstå vigtigheden i at hvis man begynder at rokere meget, så skal en af de erfarne syersker på det område eller direktrixen hen og hjælpe med at gå i gang”* (Produktionsschef, s. 47; li. 25).

problem- og konfliktløsning. Rolle og rollefordringer er forstået som de sæt af krav, forpligtelser og rettigheder, som er strukturelt forbundet med bestemte positioner i et institutionelt eller et organisatorisk hierarki<sup>69</sup>. Foreløbig kan det derfor konkluderes, at ud fra et rolleperspektiv, er den arbejdsorganisatoriske omstilling forbundet med en øget rollemultikompleksitet, sammenlignet med de rollefordringer, der var indlejret, i det tidligere tayloristiske produktionssystem. En rollemultikompleksitet, som udspringer i, at den gruppebaserede arbejdsorganisering fordrer en mere bredspektret kompetenceforvaltning, qua uddelegering af nye ansvars- og kompetenceområder til arbejderne, i forhold til arbejdsplanlægningen. Dertil kommer, at den relation, mellem person og en maskine, som der var under det tayloristiske produktionsregime, erstattes med en relation mellem gruppen og et mere integreret produktionssystem.

Det er ikke tilstrækkelig blot at sammenligne et produktionssystem med et andet, og herudfra slutte, hvilke ændrede færdigheds-, kvalifikations- og kompetencefordringer, det medfører for de ansatte. Det er også nødvendigt at fordybe sig i det nye gruppebaserede produktionskoncept, med henblik på at bestemme, hvilke delelementer, det er sammensat af, og hvordan disse elementer spiller sammen. Vilkårene, for den ledsagende socialiserings- eller omstillingsproces, er i lige så høj grad forankret i aktualitetens beskaffenhed og udfordringer, som i fortidens normdannelser. Det er i denne sammenhæng væsentligt at skelne mellem rollefordringer og rolledannelsesvilkår, hvor det sidste er relateret til det samspil, der foreligger mellem forskellige former for strukturelt indlejrede, multiple rollefordringer.

## ***5. Den gruppebaserede arbejdsorganiseringens hovedmoduler***

Overordnet set omfatter det ændrede produktionssystem tre hovedmoduler, nemlig:

1. **Et ændret jobdesign:** Fra linieproduktion til delvist selvstyrende produktionsgrupper, samt ændrede ansvars- og kompetenceområder
2. **Et ændret lønsystem:** Fra individuel akkord til gruppeakkord.
3. **Nye ledelsesformer og strukturer.**

En vigtig dimension, ved det nye produktionskoncept er, at det, overordnet rummer en modsætning mellem et præstationsfremmende lønsystem og højtillidsledelsesstrategien. En modsætning, som betyder, at dele, af det tidligere tayloristiske produktionssystems kontrol- og incitamentssystem, transformeres over i det nye gruppebaserede produktionssystem. Dette betyder også, at fortiden transformeres over i fremtiden som en strukturel realitet, fordi man fastholder et præstati-

---

<sup>69</sup> Se også Weigert, Teitge & Teitge (1990), s. 52

onsfremmende lønsystem, hvor dele af det gamle system transformeres over i det nye<sup>70</sup>. Denne transformation og fastholdelse af et akkordlønsystem som kontrol- og incitamentssystem, har baggrund i, at der, til trods for den erklærede målsætning om at skabe højtillidsrelationer mellem ledelse og arbejdere, (fra lønarbejdere til medarbejdere), samtidig forelå en udpræget skepsis og mistillid fra ledelsens side om medarbejdernes identitet og motivation. Dette har betydet, at samtidig med, at der blev gennemført en arbejdsorganisatorisk omstilling, som repræsenterer et brud med taylorismens skarpe adskillelse mellem arbejdsplanlægning og arbejdsudførelse, så er det tayloristiske løn- og incitamentssystem blevet transformeret over i den nye arbejdsorganisering. Konsekvensen af dette er, at der fastholdes en klassisk *“kamp om tiden-dynamik”* i forhold til arbejdet, til trods for, at ledelsen, ud fra deres Human Ressource Management retorikker, anskuer omstillingen som en *“kamp om identiteten”*. Dybest set viser problemstillingen dermed, at fastholdelsen af et tidsstudie- og akkordlønsystem er en negation af den human-ressource-management-retorik, som ledelsen indsvøbte omstillingen i, og tjener som en illustration af, at der ikke ligger ærlighed bag retorikken.

## 6. Ændret jobdesign eller arbejdsorganisering set ud fra et rolleforpligtelsesperspektiv

Den ovenstående analyse og diskussion kan rundes af ved at inddrage Strykers (2002) begrebsskelen mellem rollekonflikt og rollespænding. Stryker fremfører: *“What is role conflict, from the point of view of the person, is “role strain”, from the point of view of the larger social structure in which the person is located”* (Stryker 2002, s. 75 – 76). Her er det primært

---

<sup>70</sup> Som uddybning kan det pointeres, at der hos ledelsen forelå en opmærksomhed og bevidsthed om, at fastholdelse af et akkordbaseret aflønningssystem repræsenterede et problem. *“Det er nok akkordsystemets svøbe. Den der millimeter retfærdighed. Altså det ville ikke forbavse mig, om vi om et halvt eller helt år havde en eller anden form for bonussystem. Jeg tror det ville gøre det meget nemmere. (Så du signalerer lidt, at jeres akkordsystem i virkeligheden ikke passer til jeres produktionskoncept længere?). Jo, det passer hvis vi skulle lave 10.000 stykker. 20.000 stykker, så passer det. Perfekt”* (Direktør (2), s. 18, li. 23). Og videre: *“Vi har jo formodentlig en af de mest, hvad skal man sige, øh, helt ned i millisekunder retfærdige system. Og har jo i alt, i de 75 år de har eksisteret meget sjældent haft problemer med de tider. Andet end en syerske har sagt ved du hvad den her elastisk den er altså lidt svær at sy i. Kan jeg ikke få lidt mere for det? Som man jo har i enhver virksomhed. Vi har jo aldrig haft konflikt - vi har jo aldrig haft strejker eller lockout, fordi vi ikke har, kunne finde ud af prisgrundlaget. Men der er jo ingen tvivl om, at det koster en virksomhed, at medarbejderne flytter, det koster medarbejderne at de flytter. Og det kan vindes ind i en vis grad på kvalitet og på fleksibilitet, og på medarbejdernes velvære, og glæde ved at komme på virksomheden, og så videre - selvværd og sådan noget. Men der er ingen tvivl at når dagen er omme så er det ikke, altså det er ikke mere effektivt at producere på den her måde. Det er det ikke. Altså hvis vi tager det kroner- og øremæssigt så tror jeg ikke på at der er nogen gevinst”* (Direktør (2), s. 20; li. 7).

rollespændingsperspektivet, som har min interesse, og i en videre temasætning, de strukturelt indlejrede rollefordringer og rollespændinger.

Stryker fremfører også, at vanskeligheder i forhold til at fuldbyrde og indfri rolleforpligtelser er en allestedsnærværende udfordring, som mennesker konfronteres med, i de sociale strukturer, de er indlejret i. En problemstilling som angår, at de både konfronteres med mangeartede og mangfoldige forpligtelser, såvel som modsætningsfyldte forpligtelser. Stryker fremhæver således, at: *"Multiple role obligations mean multiple and potentially contradictory obligations. Each role relationship typically calls for several lines of action at least some of which are likely to be inconsistent. And many roles tie the person to a varied set of counter roles which have conflicting interests built into them"* (ibid. s. 76 – 77).

Problemer med rollepåtagelse kan således både være forankret i, at individets totale rolleforpligtelser er for krævende, i den forstand at der kan foreligge problemer med at indfri det samlede spektre af rollefordringer<sup>71</sup>; eller at de rollefordringer, der er indlejret i de organisatoriske og sociale strukturer, er modsætningsfyldte.

Mere specifikt relateret til det arbejdsorganisatoriske omstillingskoncept, udviklet på Bodyware A/S, kan det, ud fra et rollefordringsperspektiv konkluderes, at omstillingen til selvstyrende arbejdsgrupper rummer både en øget rollefordringsmultikompleksitet, og en rollefordringsmodsningsfyldthed. Den øgede rollemultikompleksitet har sit udspring i ændrede rollefordringsdomæner og er forankret i et deltagelsesimperativ omkring den daglige arbejdsplanlægning, hvor en modsætningsfyldthed kan være et sideprodukt af en sådan øget rollefordringsmultikompleksitet, hvis omstillings- og socialiseringsprocessen ikke faciliteres adækvat. Rollefordringens modsætningsfyldthed er tilsvarende indlejret i samspillet mellem lønsystemets rolleimperativ (den kvantitative produktivitet/indsats) og arbejdsdesignsystemets samarbejds/kooperations- og koordinationsdeltagelsesrolleimperativ<sup>72</sup>.

Det gælder yderligere, at der typisk sker en intern rangordning eller prioritering i forhold til denne rollefordringsmultikompleksitet og modsætningsfyldthed. En rangordning, der ikke bestemmes

---

<sup>71</sup> Det som Goode (1960) har benævnt a individets rolleforpligtelser er "overdemanding".

<sup>72</sup> Situationer kendetegnet ved rollespændinger og modsætningsfyldte rolleforventninger kan ifølge Stryker både udgøre grundlag for en patologisk udvikling, men også have *"an important creative potential as well"* (ibid, s. 75). Spørgsmålet om rollespændingers og rollekonflikters respektive kreative eller patologiske udviklingspotentialer falder imidlertid udenfor dette kapitels analysefokus og lad os derfor afrunde denne problemstilling med, at konstatere, at: *"If another's behavior can be seen as a coherent whole, interaction with that other will be facilitated because if one make sense of another's behavior, one can anticipate that other's responses. If responses are not consistent, they cannot be seen as part of an underlying role, thus interaction with that other will be problematic. Consistency permits an actor to discern roles to be played; consequently, persons' interactions with one another are bases on an implicit norm of consistency"* (ibid, s. 108).

autonomt af de individer, som er konfronteret med denne multikompleksitet og modsætningsfyldthed, men derimod i den sociale interaktion, og derfor ofte af mere magtfulde medlemmer af den gruppe eller organisation, som individet er medlem af. Som Stryker har fremført, gælder det, at: *"Social structure operates to increase or decrease individuals' role strain; it also determines, in part, which if any of the mechanisms reviewed can be used and the degree to which they can be used. Definitions of what is and is not adequate as a role performance are supplied by social structure. Structure also provides a hierarchy of evaluations which aids in sorting out role expectation by ordering their priorities"* (ibid, s. 77).

Lad os afrunde denne diskussion med at fremhæve, at overgangen fra en individuel til en kollektiv akkordaflønning betød, at gruppens medlemmer trådte ind i den gruppebaserede arbejdsorganisering med konfliktsuelle og differentierede interesser. Bl.a. fordi omstillingen for nogle af gruppens medlemmer indebar en lønnedgang, mens der for andre forelå en udsigt til en lønfremgang.

Det centrale i denne sammenhæng er ikke, at der forelå konflikter, men hvorledes disse konflikter blev søgt håndteret. En håndtering der hhv. angår, hvorledes ledelsen ideologisk og praktisk forholdt sig til de rollespændinger, der var indbygget/indlejret i den gruppebaserede arbejdsorganisering, som de påbegyndte? Dét forhold skal blot illustreres, via et blik på, hvordan problemstillingen blev søgt håndteret, på det opstartskursus, omstillingen blev iværksat med, og ved de evalueringspraksisser, som ledelsen efterfølgende udviklede, i forhold gruppernes funktionsmåde som selvstyrende arbejdsgrupper.

På opstartskurset forelå en bestræbelse på at delegitimere lønkonfliktspørgsmålet som en diskussion mellem gruppens medlemmer om, *"hvem er produktiv"* og *"hvem er ikke"*. Som en af arbejderne på virksomheden udtrykker det: *"Altså hende der kom fra Nordisk Fjer. ... Hun havde altså lige det der. (Hun havde en positiv indflydelse på den side af sagen?). Jamen det var det der med at hun fik sagt på den der måde, at fordi du har tjent 120 kr. så skal du ikke tro du er mere værd end hende der kun tjener 70. (Det gik ind på lystavlen?). Ja det gik altså ind på lystavlen. Fordi det tror jeg nok de har følt sig. At dem der, at de har følt sig, jamen altså vi var bare dovne, hvis vi kun tjente 70 kr. Det er der altså nogen der har haft indtryk af herude, ikke"* (Løngruppemedlem 1, s.5; li.32).

Det er karakteristisk, at efter igangsættelsen af de selvstyrende arbejdsgrupper, bestod ledelsens daglige evalueringspraksis primært i at overvåge og registrere gruppernes og de enkelte medlem-

mers produktivitet<sup>73</sup>. Om ikke andet, så som en accentuering af den rollefordring, der er forankret i fastholdelse en klassisk “*kamp om tiden*”, som denne er indlejret i det akkord- og tidsstudiebase-rede lønsystem<sup>74</sup>. Denne evalueringspraksis, i forhold til gruppernes og enkelt medlemmernes produktivitet, repræsenterer en negation af den human ressource management retorik, som omstillingen fra ledelsens side, på et mere ideologisk niveau, blev forsøgt ledsaget af, og kan tjene som en illustration af, der ikke ligger vilje bag retorikken.

Med disse betragtninger forlader vi nu analysen af det omstillingskoncept, som blev udviklet på Bodyware A/S, og går over til at se på den omstillingsmetode, som omstillingen blev iværksat og implementeret ud fra.

## 7. Omstillingsmetoden

Hvor opmærksomheden, i det ovenstående, primært har været rettet mod det arbejdsorganisatoriske design, som blev udviklet på Bodyware A/S, vil fokus nu blive rettet mod omstillingsmetoden. Rationalet, bag en sådan analytisk forskydning, er blandt andet, som fremført af Parker og Wall (1998), at den måde, hvorpå forandringer introduceres og gennemføres, er lige så væsentlig som selve det arbejdsorganisatoriske design, der udvikles med henblik på at opnå en succesfuld arbejdsorganisatorisk omstilling (Parker og Wall, 1998, s. 121).

Ifølge Parker og Wall (1998) foreligger der en bred erkendelse af, at involvering og inddragelse af de menige organisationsmedlemmer, i forhold til omstillingen, er væsentligt. Dette betyder, at en passende omstillingsmetode er kendetegnet ved, at der, allerede i selve planlægningen og implementeringen af ændringerne, sikres en involvering af de arbejdere, som vil blive berørt. En klas-

---

<sup>73</sup> Jævnfør interview med produktionschefen: ”Samtidig med at vi kunne gå ud i sidste uge, og vise dem nogle udskrifter på hver gruppe, hvordan det reelt var gået indtjeningsmæssigt (Ja, hvordan var det reelt gået indtjeningsmæssigt?). Jamen det var faktisk gået temmelig positivt. ... Ja. Altså jeg tog, der var 4 grupper, og jeg gik rundt til hver gruppe og sagde, jeg har en liste over jeres effektivitet her. Hvad vil I tro den er på? Og hvor en gruppe gættede på 100 %, og den var på 100 %. Jeg tror de andre grupper de gættede fra 30 til 50 % under hvad den var på. (Ja, hvor lå de andre grupper henne?). Jamen en mere lå på 100, en lå på nogle og 90, en lå på nogle og 80. Men med en klar tegning af at det gik den rigtige vej. ... Altså det ser meget lovende ud, i form af den måde de rokere til nye maskiner, og er i en meget hård oplæringsproces. Og bare det, at de får et indtryk af, jamen de er ikke så dårlige til det, selv om jeg sidder og laver en anden funktion, hvor jeg føler, at jeg er alt for langsom, så får jeg åbenbart mere fra hånden end jeg selv forventede. ... Ja det var efter de første 4 dage. Der vil komme udsving på det, der er grupper der vil dykke og der er grupper der vil stige. Men altså tegningen var der, og de fik helt klart en følelse af, at den der store usikkerhed omkring løn, altså hvor er vi, jeg tjener 105 kr., eller 75 kr. nu, eller hvad har jeg fremover. Og det føler jeg den blev også ligesom cementeret lidt samtidig” (Produktionschef, s. 4; li 28). I appendiks eksempel på lønstatistik.

<sup>74</sup> Ganske vist var det kun gruppens produktivitets- og effektivitetsoversigt som blev offentliggjort for grupperne. Hvorimod de enkelte gruppemedlemmers effektivitetsvurderinger var forbeholdt ledelsen. Dette ændrer imidlertid ikke ved, at den evalueringspraksis som ledelsen etablerede, i forbindelse med implementeringen af selvstyrende arbejdsgrupper, var effektivitetsvurderinger ud fra den enkeltes daglige produktivitet.



sisk problemstilling er, ifølge Wall & Parker, at ledelser ofte glemmer, at de, ved indførelse af “det deltagelsesorienterede” arbejdsdesign, allerede i selve forhandlingsfasen om arbejdsdesign og omstillingsmetode, bør inddrage medarbejderne. Anderledes formuleret: Hvis målet med det ændrede arbejdsredesign er at skabe et system, som er i stand til at tilpasse sig forandringer - og som søger at anvende arbejdernes kreative kapaciteter, må selve designprocessen afspejle dette formål. Omstillingsmetoden på Bodyware A/S kan opdeles i to centrale eller overordnede faser: Før og efter iværksættelsen af den nye gruppebaserede arbejdsorganisering.

### *7. 1. Omstillingsmetoden før iværksættelse af selvstyrende arbejdsgrupper*

Før den endelige implementering af den gruppebaserede arbejdsorganisering var der en længere forhandlingsproces om det ændrede jobredesign og implementeringsmetoden. En proces, som involverede en række interne og eksterne aktører, herunder var:

1. Bodyware A/S's medarbejdere
2. DTBF (Dansk Beklædnings- og Tekstilarbejder Forbund) og TBI (Tekstil- og beklædningsindustriens arbejdsgiverforening)
3. AOF (Arbejdernes Oplysningsforbund)
4. Arbejdsmedicinsk Klinik
5. AMU Center
6. Bodyware A/S' ledelse

I forlængelse af denne opstilling, af de forskellige interne og eksterne aktører, som var involveret i den arbejdsorganisatoriske omstilling, er det væsentligt at pointere, at deres involvering og deltagelse var væsensforskellig. Det var således udelukkende virksomhedens interne aktører og deres respektive faglige organisationer, som var involveret mere permanent, i de politiske processer og forhandlinger, som udspandt sig omkring den gruppebaserede arbejdsorganisering og det nye lønsystem. De resterende eksterne aktører figurerede udelukkende som rådgivere, indenfor mere afgrænsede problemstillinger ved omstillingsprocessen. Dette gælder således AOF og Arbejdsmedicinsk Klinik, der blev involveret som eksterne rådgivere, i forbindelse med udvikling af det uddannelsesinitiativ, omstillingen blev understøttet med, og det undersøgelsesinitiativ, som blev gennemført i forbindelse med omstillingen (Prim-projektet - forskning og intervention i monotont arbejde).

Det centrale forum for de politiske forhandlingsprocesser, var den løngruppe, som blev nedsat. Løngruppen var sammensat af ledelses- og medarbejderrepræsentanter med involvering af deres respektive faglige organisationer<sup>75</sup>. Omkring deltagelsen af arbejdernes faglige organisation, (DTBF), gælder, at de var involveret i hele processen, hvorimod arbejdsgiversidens faglige organisation (TBI) kun blev inddraget i forbindelse med forhandling af det nye lønsystem. Omkring det nye produktionskoncept udvikling, fortæller Bodyware A/S' direktør således: *"Det er et langt stykke af vejen udviklet sammen med organisationerne. Det vil sige. Arbejdstagerernes organisation. ... Ledelsen er kommet med et oplæg til den arbejdsorganisatoriske ændring. Vi har diskuteret meget, eller har læst os til at en gruppestørrelse på mellem 8 og 12 nok er det optimale. Er nok det maksimale man kan køre med. ... Har også været rundt og kigge på hvad der har kørt på andre virksomheder. Og må sige, at man har fundet utrolig få eksempler. ... "Der var sådan set kun et at gøre, og det var at sige, vi må lave vores eget". ... Man har så valgt, og det har man ikke fortrudt endnu, selvom man godt kan se i dag, at de sidste par måneder, at det giver voldsomme problemer. ... "Vi har så vedtaget med hinanden, at hvis det her skal fungere så kræver det en meget høj grad af accept fra begge sider, og vilje til at ændre eller tilpasse konceptet over de kommende måneder. Og lad os så komme i gang". ... Hvis man skal tage organisationen så er der lavet et lønudvalg. ... Ideen er lavet i direktionen sammen med SU. Derefter er der lavet et lønudvalg, som består af produktionsmedarbejdere i SU, som så er blevet styrket med en fra klipperiet og en fra sammenlægningen og en fra systuen. Det er sammen med vores tidsstudiedame, produktionschefen, vores økonomichef og undertegnede, det er løngruppen. Hovedløngruppen. ... Løngruppen er den gruppe, som har forhandlet med arbejdstager og arbejdsgiver siden. Det er den som har præsenteret resultatet for de timelønnede. Og det er den som er debatforum. Det er det debatforum som hele tiden kører"* (direktøren (1), s. 12; li. 5).

Vi har indtil videre fokuseret på den organisation, som blev etableret, og de aktører, som var involveret i den arbejdsorganisatoriske omstilling, og på forhandlingsprocessen, i forhold til implementeringsmetoden og det arbejdsorganisatoriske koncept. Figur 18 giver en oversigt over det forløb, som lagde op til selve implementeringen, af den gruppeorganiserede arbejdsorganisering:

---

<sup>75</sup> I løngruppen deltog således fra arbejderside fællestillidsrepræsentanten og en repræsentant for de fremtidige arbejdsgrupper. Det er interessant, at sikkerhedsorganisationen ikke blev involveret i processen.

<b>Figur 18: Råskitse af projektplan</b>		
Opstartmøder mellem medarbejderne og ledelse	Maj	1994
Inddragelse af DTBF/TBI/AF og AOF i projektplanen - hvori også indgår nye lønftaler	Juni	1994
Uddannelsesplaner fremlægges	Juni	1994
Information om eventuel deltagelse af alle medarbejdere i PRIM projektet	Juni	1994
Gruppeopdeling af samtlige produktionsmedarbejdere	Juni	1994
Informationsmøde AF/AMU og Bodyware A/S for nye potentielle medarbejdere for uddannelse	Juni	1994
AMU gruppe (14 nye medarbejdere starter uddannelse på Bodyware A/S)	Uge 39	1994
Kursus og opstart for grupperne	Uge 43 1994 til uge 23 1995	
Hele projektiionsområdet ude af testkørsel og i nyt arbejdsoplæg		
Fortsatte evalueringsmøder, med tilpasning til projektet samt løndiskussionen		

Nu er det ikke hensigten her at gå ind i en mere detaljeret analyse af den proces, som lå før implementeringen af de selvstyrende arbejdsgrupper. Når dette er fravalgt, hænger det sammen med, at datagenereringen, i dette studie, primært var rettet mod grupperne og deres konstituering og dannelse som selvstyrende arbejdsgrupper, og derfor mod de sociale og organisatoriske processer, som udspandt sig, fra og med opstartsfasen.

Der er dog to forhold, som imidlertid skal berøres uddybende, på dette sted. Dette angår dels den måde, de selvstyrende grupper blev sammensat på, dels det ugekursus, som omstillingen blev påbegyndt med.

## 7.2. Gruppernes sammensætning

Der blev på virksomheden nedsat en undergruppe af medlemmerne af løngruppen, som skulle sætte navne på de enkelte operatører, som fremover skulle arbejde sammen i de forskellige grupper. Den var sammensat af to repræsentanter fra ledelsen og to fra arbejderside.

Gruppernes sammensætning skete ud fra en vurdering af, hvilke syoperationer en given gruppe skulle besidde for at kunne færdiggøre de produkter, der fremover skulle indgå i dens produktion. Det var alene gruppemedlemmernes arbejdsmæssige kvalifikationer som lå til grund for denne sammensætning.

Disse kriterier for gruppernes sammensætning betød blandt andet, at mange af de syersker, som fremover skulle til at arbejde sammen, ikke kendte hinanden i forvejen. Dette var en drastisk ændring af den sociale orden, som forelå på virksomheden. I det gamle linieorienterede produktionssystem sad syerskerne ganske vist også i grupper, men disse grupper var dannet uformelt omkring forskellige maskintyper. Det kunne for eksempel være grupper af overlocksyersker, stikkestingsyersker eller flatlocksyersker. Disse forskellige maskintypegrupper udgjorde samtidig forskellige subkulturer, blandt andet fordi der også ofte forelå en forholdsvis stor lønspredning internt mellem de forskellige maskintyper. Den gruppeorienterede arbejdsorganisering medførte dermed en overgang fra en mere uformel gruppeorganisering, ud fra forskellige maskintyper, til en mere formel gruppeorganisering, ud fra forskellige produkttyper. En problemstilling som beskrives på følgende måde af et af de medlemmer af løngruppen, som var med til at sammensætte grupperne. Adspurg om grupperne var sammensat ud fra andre kriterier end de rent sytekniske kvalifikationer, svarer hun: *"Overhovedet ikke. Ikke andet end altså symæssigt. Fordi altså med navne og sådan noget, det er altså bare tilfældigt, at det er sat ned, fordi der blev skrevet op, alle dem der syr overlock, og alle dem der syr flatlock, og alle dem der syr stikkesting. Og så er det så bare taget fra en ende af. Og sat i grupper. (Hvad sagde pigerne til det?). Jamen altså nogen var nok lidt skeptiske. Men, nå ja men DE er såmænd også gode nok DEM jeg er kommet i gruppe med. Så det var ikke sådan lige helt vildt. Der var et par stykker der, der var tossede, men de fleste de tog det meget pænt. (I har heller ikke haft noget indflydelse på det i tillidsorganisationen?). Nej. Altså jeg har været med til de møder, og vi har sat navne der, men det er som regel, som sagt rent tilfældigt bare skrevet ned fra en ende af, ikke osse. Det er ikke noget med at de er taget, fordi nu er den dygtig til det, og den er dygtig til det. Og hun er fleksibel og hun er god til at skabe fred og*

ro, eller det er slet ikke sådan noget. Det er kun navne der er sat ned, og så hvor fra de kom fra i gruppen derinde” (Tillidsrepræsentant, s.16. li.4)<sup>76</sup>.

Udover det rent deskriptive element om fremgangsmåden, i forhold til de selvstyrende arbejdsgruppers bemanding, rummer denne beskrivelse af gruppernes sammensætning også et tydeligt forsøg på at bagatellisere og nedtone de spændinger og negative reaktioner, som gruppernes sammensætning oprindeligt blev mødt med blandt arbejderne på systuen. At der er tale om en bagatelleringsbestræbelse fremgår, når der, i andre sammenhænge, fortælles om reaktionen på gruppernes sammensætning: *”Jeg ved nogen der er, altså meget langsomme, det er - altså de er så bange for at de andre skal blive sure, og de måske på en eller anden måde skal blive moppet ud, fordi de er langsomme, når de nu kommer med i gruppen. Det er der altså flere - folk de kender godt deres begrænsninger, ikke. Så det er nærmest sådan noget det kører på. At det enten er nogen som måske skal til noget helt andet, og de er bange for at de ikke kan klare - nogen af dem mener, at de ikke kan klare tempoet i en gruppe, og - det er faktisk sådan noget det kører på”* (Tillidsrepræsentant, s. 8.li 4).

Reaktionen på gruppernes sammensætning har hermed været en kombination af skepsis og nervøsitet samt en resigneret accept af det, som står udenfor ens indflydelsesmulighed (jævnfør: *”DE er såmænd også gode nok DEM jeg er kommet i gruppe med”*). En nervøsitet og skepsis, som også skal relateres til den arbejdspladskultur, som foreligger på baggrund af det tidligere produktionssystem, som beskrives som et socialt miljø karakteriseret ved mange klikedannelser og en social råhed/hårdhed arbejderne indbyrdes. Et forhold, som også fremgår af den følgende beskrivelse: *”Der er mange kliker herude. Der er også sådan enkelte hårde kliker. Synes jeg. Hvor det er ligegyldigt hvad du gør og hvad du ikke gør, så får de altså det glatte lag. ... (Hvad er baggrunden for de der kliker?). Ja det er nogen der i mange år har fulgtes af, du ved, ude på bænken og ryge, og ude på gangen, og måske kommet lidt sammen privat, og sådan der. Ja så er det næsten ikke til for andre at komme ind. Det er ligesom andre de er bare ude sådan. Det ved jeg også*

---

<sup>76</sup> På tilsvarende vis beskriver direktøren gruppernes sammensætning: *”(Hvordan har løngruppen sammensat de grupper?) ... De er sammensat. Det er igen en matrix. Der er lavet en specificering af, hvilke mennesker kan hvilke maskiner. Så er der lavet en der hedder ”meget effektiv” - ”lidt effektiv”. Og endelig er der lavet en som hedder, hvilke produkter skal hvilke grupper kunne håndtere primært. ... Det vil sige, at man i mange tilfælde kom til at sætte to sammen som faktisk ikke kan holde hinanden ud. Og der har vi så valgt, at sige, at hvis man ikke kan lære at leve med den man elsker, så må man elske den man lever med. Og hvis det ikke kan lade sig gøre, så må vi som ledelse sige, at de der 4 medarbejdere, de må desværre forlade os. Og der har ikke været andre muligheder, fordi vi aldrig havde fået det puslespil til at gå op”* (Direktør (1), s. 17. li. 1).

flere der er kommet ind og skældt ud over, der er kliket og sådan noget” (Tillidsrepræsentant, s. 9. li.1)<sup>77</sup>.

### **7.3. Omstillingen i forbindelse med og efter iværksættelsen af selvstyrende arbejdsgrupper**

I det efterfølgende rettes opmærksomheden mod selve omstillingsmetoden og omstillingsprocessen.

Omstillingen blev iværksat med en indkørings- eller overgangsperiode på mellem 2 og 4 uger, samt et opstartskursus. Figur 19 giver en beskrivelse af de forskellige elementer, som var indeholdt i den overgangsperiode, som omstillingen til selvstyrende arbejdsgrupper blev påbegyndt med.

Før opstarten deltog syerskerne fra de forskellige grupper i et ugekursus. Dette kursus blev udformet i samarbejde med AOF; Bodyware A/S's ledelse og DBTR. Kursets titel var: *"Samvær, selv-værd, samarbejde og selvstyrende grupper"*. Kursets hovedformål var, at syerskerne skulle lære hinanden bedre at kende og få startet en fælles diskussion om, hvordan man kunne organisere, planlægge og koordinere arbejdet, under det nye produktionssystem.

Ud fra det omstillingskoncept, som blev udviklet på virksomheden, var intentionen, at den enkelte syerske, i løbet af en periode på et år, skulle kunne udføre mindst 3 syoperationer. Spørgsmålet om oplæring til nye syoperationer indgik derfor også i diskussionerne på kurset. Endelig deltog Arbejdsmedicinsk Klinik i Herning også en enkelt dag på kurset med henblik på at bidrage med en bekymring om de arbejdsmiljømæssige aspekter ved omstillingen.

Figur 19: Indkøringsmetoden

Alle grupper starter med 5 dages kursus og derefter en testkørsel

Første gruppe: 4 ugers

Resten af grupperne: 2 uger

I testperioden aflønnes alle i gruppen med tidligere gennemsnitsløn

<sup>77</sup> Den konkrete skepsis overfor gruppernes sammensætning er forankret i en temasætning af lønspørgsmålet samt en erfaring om, hvordan det sociale miljø er udenfor de helt umiddelbare og nære primærgrupper.

Figur 20 giver en oversigt over kursets opbygning og de indholdsmæssige moduler det indeholdt:

Figur 20. Opstartskurset: <i>"Samvær, selvværd, samarbejde og selvstyrende grupper"</i>	
<b>1 dag</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velkomst:</li> <li>• Oplæg fra ledelsen om det nye lønsystem, suppleret af DBTF</li> <li>• Debat</li> <li>• "Samarbejdsøvelse". Gruppearbejde om samarbejde.</li> </ul>
<b>2 dag</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "XX psykotest</li> <li>• Opsamling fra 1. dag</li> <li>• Oplæg ved repræsentant Fra Nordisk Fjer om deres erfaringer med produktionsændringer</li> <li>• Debat</li> <li>• Arbejdsværdispil.</li> <li>• Selvkendskabsøvelser.</li> <li>• Problemløsningsspil/trioøvelse</li> </ul>
<b>3 dag</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Feedback øvelse".</li> <li>• Oplæg om næste uges arbejdsopgave.</li> <li>• Aktivitetsspil: hvad, hvordan, hvem, hvornår? Produktionen i næste uge.</li> <li>• "Venindebogen"</li> </ul>
<b>4 dag</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Surprice"</li> <li>• Fremlæggelse for ledelsen. Passer planen</li> <li>• Arbejdsmønstre. Livsformer</li> </ul>
<b>5 dag</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "De pinliges klub"</li> <li>• Oplæg fra Arbejdsmedicinsk Klinik</li> <li>• Debat</li> <li>• Fik du forkælet dig selv?</li> <li>• Ugens oplevelser</li> </ul>

Opstartskursets formål og intention angik overordnet set to centrale temarammer. Den første temaramme var relateret til lønsystemspørgsmålet og den anden temaramme til en temasætning af den enkeltes forpligtelser, i det fremtidige gruppeorganiserede arbejdsorganisering. Sidstnævnte

som en dobbelttemasætning om dels at indgå positivt i samarbejdet, dels med en betoning på vigtigheden af at udvise hensyn overfor hinanden. Som en tredje temaramme indgik handleplanen overfor Ensidigt Gentaget Arbejde. En temaramme, som dog ikke havde en selvstændig handleforpligtende eller initierende status, men som snarere repræsenterede en hjælpe- eller støttetemasætning, i forhold til opbakning i forhold til den fleksibilitetsfordring, arbejderne blev konfronteret med, ud fra ledelsens målsætning omkring indførelse af et gruppeorganiseret arbejde<sup>78</sup>.

For en kort bemærkning kan det være relevant at se på de to første temarammes indhold. Vi starter her i omvendt rækkefølge: Den anden temaramme danner baggrund for kursets titel: *"Samvær, selvværd, samarbejde og selvstyrende grupper"*, og angår, ifølge kursusholderen dette, at centrale målsætninger med kurset retter sig mod, at kursusedtagerne skal: 1) Lære sig selv godt at kende; 2) Lære hele gruppen af kende; 3) Lære at løse opgaver sammen i god forståelse, stor tillid og tryghed - og huske på, at der også skal være sjov/rart.

Det kan også bemærkes, at hovedparten af kursets uddannelsesinitiativer og øvelser om samvær, selvværd og samarbejde ikke direkte og konkret var relateret til læring i forhold til de nye ansvars- og kompetenceområder, som gruppen skulle bestride under selvforvaltningens arbejdsorganisatoriske system. I kurset var der således kun indlagt to enkelte kursusmoduler, som direkte rettede sig mod gruppens fremtidige forvaltning af den daglige arbejdstilrettelæggelse og planlægning. Det drejede sig om de to kursusmoduler benævnt "Aktivitetsspil: Hvad, Hvordan, Hvem, Hvor, når? Produktionen i næste uge" og "Fremlæggelse for ledelsen. Passer planen". De enkelte øvelser, som konkret og specifikt var rettet mod gruppens fremtidige ansvars- og kompetencedomæner var samtidig snævert rettet mod planlægning og tilrettelæggelse, af den produktion, gruppen skulle starte op med, efter kurset. Dette indikerer, at der blev iscenesat en konkret problemløsningsopgave, og ikke en bredere diskussion omkring gruppens interne organisering, i forhold til forvaltningen af selvstyret. Resten af de uddannelsesinitiativer, som var indeholdt i kurset, havde karakter af mere almene øvelser, der rettede sig mod læring i samvær, selvværd og samarbejde. Målsætningen med disse mere almene øvelser var at styrke den enkeltes selverkendelse og evne til "indlevende lytning/empati", "konstruktiv feedback", respekt, ægthed og "kvinde-intimitet". Et formål, som angik at skabe en positiv "kultur"<sup>79</sup>.

Forholdet, mellem de mere arbejdskompetencespecifikke moduler og de mere almene psykologiske kompetencemoduler, repræsenterer to forskellige diskurser om og problemidentifikationer af,

---

<sup>78</sup> En underbyggelse som blandt andet viser sig ved, at sikkerhedsorganisationen ikke var blevet inddraget i forhandlingerne omkring den gruppeorienterede arbejdsorganisering. Et grundlæggende problem omkring jobrotation var af teknisk karakter, i forhold til en maskinpark, som kun kunne justeres ergonomisk af mekanikeren.

<sup>79</sup> Jævnfør kursusafrapportering.



hvor de centrale udfordringer ligger, i den arbejdsorganisatoriske omstilling fra det individuelt organiserede arbejde til det socialt organiserede arbejde. En skelnen mellem, hvad der specifikt retter sig mod fremtidens arbejdsmæssige kompetencer og fremtidens personlige kompetencer, er ikke uvæsentlig. Dette hænger sammen med, at en sådan skelnen angår om det primære læringsfokus rettes mod fremtidens eller det sociale organiserede arbejdes arbejdsmæssige kompetencer, som strukturelt indlejrede objektive fordringer, der ligger udenfor individet eller om fokus mere abstrakt rettes mod fremtidens personlige kompetencer. Med betoningen på det sidste repræsenterer kurset samlet en diskursiv temasætning omkring omstillingen og omstillingens fordringer, som retter fokus mod individets indre psykiske tilstand, hvor enkeltindividernes (irrationelle) angst, frygt og mistro udgør den væsentlige barriere, for en succesfuld implementeringsproces.

En umiddelbar indvending mod ovenstående skelnen er at, det i virkelighedens verden ikke giver mening at skelne mellem arbejdsrelaterede færdigheder og kompetencer, og personlige kompetencer. De er i virkeligheden to sider af samme sag. Problemet var imidlertid, at kurset udelukkende rettede fokus på den enkeltes holdninger og værdier, og ikke på kollektiv organisering og problemløsning i forhold til selvforvaltningens ansvars- og kompetencedomæner. Dette betyder også, at kompetenceudvikling ikke ansues, som et forhold, der udfolder sig kollektivt, hvor empati, respekt og ægthed er et produkt af den kollektive interaktion i gruppens og dens medlemmers forvaltning af arbejdet og arbejdets fordringer. Fraværet af mere arbejdsrelaterede uddannelsesmoduler medfører, at der blandt arbejderne ikke sker en begyndende kollektiv afklaring og tilegnelse i forhold til selvforvaltningens færdigheds- og kompetencefordringer. En problemstilling, som kan illustreres gennem en af arbejderne bedømmelse af opstartkurset ud fra et læringsperspektiv. Denne arbejder retter en kritisk refleksion mod omstillingsmetoden og de opkvalificeringstiltag ledelsen iværksatte, i forbindelse med indførelse af de selvstyrende produktionsgrupper. Hun fortæller således, at: *"Ja hvad skulle vi lære. Jeg synes i hvert fald at vi skulle have noget at høre om det edb. Altså hvordan du læser edb udskrift, ikke osse. ... Jeg kunne ikke, den første gang jeg kom herude, det var sort snak for mig. ... Men, så efterhånden som jeg har fået den forklaret et par gange, ikke osse, så kunne jeg godt. Vi er nok ikke andet end et par stykker der kan læse de udskrifter. ... Og det er, det er jo simpel når man får det fortalt. ... I hvert fald. ... (De udskrifter bruger I så også til at planlægge?). Ja det er det igen, det får vi jo heller ikke mere. Det er også i først, til at begynde med, der fik vi jo, f.eks. hvis vi fik en ordre over om mandagen, når vi så kom til torsdag, så fik vi en udskrift på, hvor mange minutter vi manglede. På de og de operationer. ... Så kunne vi ligesom se, hvor vi måtte sætte ind, hvis det kneb. Med at få*

*det færdig. (Hvorfor får I ikke dem mere?). Jamen det ved jeg ikke. (Fordi det er da, de er et væsentlig redskab til, at, hvordan I kan planlægge ikke?). Ja, det er det. Også for at se hvor langt vi er nået hen i forløbet. Ikke osse. Det kan sommetider være lidt svært, at overskue, hvis det er. Hvis så der ligger, for eksempel på den udskrift der, I mangler, I mangler så og så mange minutter på stikkesting eller hvor vi nu manglede de henne” (Anna, s. 28, li. 25/del 2).*

Uden her at gå dybere ind i den skitserede problemstilling skal det blot konkluderes, at en konsekvens af denne manglende introduktion og læring i ”edb udskrifter” er, at der etableres en rangorden internt, blandt gruppens medlemmer, mellem de, der besidder færdigheder til at fortolke de edb udskrifter, som følger ordrene, og de, der ikke besidder disse færdigheder. En konsekvens af denne videns- og kompetencebaserede rangorden angår også den værdsættelses- og anerkendelsespejling, den enkelte modtager, fra gruppens andre medlemmer, i den faktiske deltagelse i selvstyrets forvaltning. Denne videns- og kompetencerangorden er således forbundet med den ulempe, at uanset gruppens målsætninger og intentioner, omkring selvstyrets forvaltning og gruppens konstituering, som en rolle og magtstruktur, så risikerer gruppemedlemmernes vidensasymmetri at påtvinge gruppen en magt- og rollestruktur, som den ikke ønsker, men som afspejler gruppemedlemmernes faktiske færdigheds- og kompetenceressourcer, som disse var udviklet på baggrund af det tidligere produktionssystem<sup>80</sup>.

Opsummeret er der således en diskursiv organisationsændringsforståelse indlejret i opstartskurset, som har karakter af en normativ temasætning om, at den enkelte bør og har en forpligtelse til at gå ind i omstillingen med et åbent sind og en positiv indstilling, det vil sige bør være kendetegnet af forståelse, tillid, tryghed og hensynsfuldhed, overfor de andre medlemmer af gruppen.

Nu rettes opmærksomheden for en kort bemærkning mod den første temaramme, det vil sige mod lønssystemspørgsmålet. En problemstilling, som både blev temasat af ledelsen og fagforeningen. Således blev planer og mål med omstillingen, samt betydningen af det nye lønssystem præsenteret i forbindelse med kursets opstart, med en markant bestræbelse på at ”fjerne” den bekymring og skepsis, der var blandt arbejderne, om det nye lønssystem, gennem en henvisning til, at erfaringer fra andre virksomheder viste, at effektiviteten og kvaliteten var steget, og at der derfor ikke skulle

---

<sup>80</sup> Pointen er, at fordi man ikke systematisk forholder sig til de konkrete ekstra færdigheder som selvforvaltningens forvaltning fordrer, for de enkelte gruppemedlemmernes deltagelsesmuligheder i selvstyrets forvaltning, så indgår de færdigheds- og kompetenceressourcer, som spontant har udviklet sig på baggrund af fortidens produktionsregime som rangordenssættende parametre for gruppens selvorganisering som en magt og rollestruktur. Et forhold, der risikerer, at sætte sig igennem ”bag om ryggen” på gruppen i modsætning til dens erklærede intentioner. Det vil sig ikke nødvendigvis som et ”villet” forhold, men som et ”påtvunget” forhold, der afspejler de faktiske kompetencestrukturer og kompetenceressourcer blandt gruppens medlemmer. Noget som risikerer at bidrage til en fastholdelse af de autoritetsstrukturer og autoritetsidentiteter, som har udviklet sig under det tidligere arbejdslederstyrede produktionssystem i det mindste i et udsnit af gruppens medlemmer.

være grund til bekymring omkring lønudviklingen<sup>81</sup>. Lønspørgsmålet var også en af de centrale temasætninger på kursets anden dag i den forstand, at det stadigvæk var den problemstilling arbejderne var mest fokuseret på, fordi *"lønnen helt klart var den største hindring for at "købe" ideen om selvstyrende grupper"*<sup>82</sup>. En problemstilling, som blandt andet blev forvaltet, gennem inddragelse af en faglig repræsentant, fra en anden virksomhed, som var aflønnet under et kollektivt lønsystem. Omkring lønspørgsmålet var der således en fælles bestræbelse fra ledelsen, fagforeningen og AOF om at "fjerne" arbejdernes bekymringer omkring lønspørgsmålet, som repræsenterede en bestræbelse på at gøre lønkonfliktspørgsmålet til et illegitimt samtale- og bekymringsdomæne. Som en af arbejderne på virksomheden udtrykte det: *"Vi havde besøg fra Nordisk fjer i Fredericia, en tillidsdame derfra, og hun, jeg tror at hun fik sådan nogle ting sat på plads. (Så hun var en dynamo, der kunne skubbe til nogle ting?). ... Ja, jeg tror det var ligesom, der var nogle ting der. (Ja, blev sat på plads?). Ja. Jeg tror også at folk de accepterer at enten er du med eller også er du ikke med"*(Medlem af anden gruppe 1, s. 5, li.1).

Og som en anden arbejder tilsvarende beretter omkring lønspørgsmålet, og dets temasætning på kurset: *"Ja. Altså så hende der, der kom fra Nordisk Fjer. ... Hun havde altså lige det der. (Hun havde en positiv indflydelse på den side af sagen?). Jamen det var det der med at hun fik sagt på den der måde, at fordi du har tjent 120 kr. så skal du ikke tro du er mere værd end hende der kun tjener 70. (Det gi ind på lystavlen?). Ja det gik altså ind på lystavlen. Fordi det tror jeg nok de har følt sig. At dem der, at de har følt sig, jamen altså vi var bare dovne, hvis vi kun tjente 70 kr. Det er der altså nogen der har haft indtryk af herude, ikke"* (Løngruppemedlem 1, s.5.li.29)

#### ***7.4. Magt og indflydelse hos organisationens forskellige interne og eksterne forandringsaktører***

Indtil videre har analysen fokuseret på substans og indhold af et af de helt centrale omstillingsmetodetiltag i virksomhedens implementering af de selvstyrende arbejdsgrupper. I det følgende vil analysen rette opmærksomhed mod opstartskursets tilblivelseshistorie og rationale, samt den magt og indflydelse, organisationens forskellige forandringsaktører udøvede i den sammenhæng.

Indfaldsvinklen til denne problemstilling gives ved at betragte bevæggrunden for valget af AOF som en af de centrale samarbejdspartnere. Et strategisk valg, som ledelsen beskriver på følgende måde: *"(Bevæggrunden for at få kurser igennem AOF, hvad var den?). For det første så tror jeg, at det er rigtigt at bruge det organ, som i det her tilfælde selvfølgelig fagbevægelsen, men også*

---

<sup>81</sup> Kursusafrapportering.

<sup>82</sup> Kursusafrapportering.

vores medarbejdere er tryk ved. ... Altså hvis vi havde fået McKensey til og komme og lave sådan et kursus, så skulle det jo bare have været smart, ikke. ... Derfor tror jeg det er rigtigt at benytte AOF. Også når vi selv har den indflydelse på programindholdet. ... (Hvad har I haft af indflydelse på program indholdet?). Vi har sammen lavet programmet. ... Der er lavet ugeprogram, som er lige dele virksomhed og en lille stump psykologi og helbredsdebat. Og så er det en hel masse samarbejde. Det at fungere sammen som en gruppe. Det at mødes i en konflikt, det at løse konflikter. Det at sige tingene som de er. ... "Noget af det jeg tror, er allermest vigtigt, det er den der flade, at alle ser al ting forskelligt. Som jeg tror, er utrolig væsentlig at gøre en masse ud af, måske også til nogle efterfølgende kurser. ... Hvordan vurderer du kurserne? ... Jeg vurderer dem som fantastiske gode. Jeg vil sige det på den måde, at på trods af skepsissen, vi havde mange medarbejdere som sagde de ikke ville på kursus, så ville de gerne have deres fyreseddel" (Direktør (1), s.15. li. 23).

En anden repræsentant fra ledelsen beskriver opstartskursets tilblivelseshistorie på følgende måde: "Altså vi har arbejdet utrolig tæt sammen med DBTF, og de synes at det var en interessant opstilling vi havde lavet, og sagde at de godt ville være med til at lave en pulje, for dem der var med til at finansiere det. Og hvor vi så var enige om, at der skulle være en uddannelsesdel. Og i form af, at de finansierer plus minus lønnen fra kursusgodtgørelsen til normalløn. Så sagde vi det er også i orden, så kan DBTF og AOF komme med et oplæg. Og de er så kommet med et oplæg, som vi i første omgang ikke synes var specielt spændende, men i anden omgang kom der lige pludselig, at de fandt ud af, at skulle noget mere håndfast med. Så vi også kunne se hvad punkter det kørte i ... Det er dem der har lavet oplægget" (Produktionschef, s. 6; li.1).

Det fremgår således, at det for ledelsen har været væsentligt at vælge en ekstern samarbejdspartner i forhold til afvikling af kurset, som der foreligger en tryghed overfor, både fra fagbevægelsens og medarbejdernes side. Samtidig fremgår det, at ledelsen, indenfor rammerne af dette strategiske samarbejde, har haft store indflydelsesmuligheder på kursusprogrammet. En indflydelsesmulighed, som har medført, at samarbejde og konfliktløsning har fået en central placering i kurset, modsat spørgsmål omkring psykologi og fysisk helbred, som har haft en mere perifer vægtning.

At det primært var ledelsen der, blandt organisationens interne forandringsaktører, udøvede indflydelse på opstartskurset, understreges af den følgende beskrivelse, fra en arbejderrepræsentant i löngruppen. Adspurgt om baggrunden for kurset, fortæller vedkommende: "Ja det ved jeg ærlig talt ikke. Det var sådan noget der kom hen af vejen, efterhånden som vi snakkede sammen. ... Fordi vi jo havde møder både med fagforeningen og tekstilindustrien, og nogen fra AOF, forskel-

*lige mennesker der, så det har egentlig været så positivt hele vejen igennem. Med at få sat på plads. Og det er blevet bakket op hele vejen rundt. (At I forbereder dem til at gå i gang?). Ja, fordi det skal til. Der skal en gevaldig forberedelse til, for at de kan finde ud af det der. Altså var de ikke kommet på kursus så var det aldrig gået. Sådan en 8 dage de kan gøre underværker. Nu er der godt nok nogen der siger, at problemerne kommer senere. At de kommer til at diskutere og skændes i grupperne, men det tror jeg ikke rigtig på. ... Men når de er vant til at arbejde sammen, og de hjælper hinanden, så er det begrænset hvad der kan blive af splid og spektakel. Der er også nogen der har været herude, der ikke kan tåle og se hinanden. Eller hilser på hinanden eller nogen ting” (Tillidsrepræsentant, s. 12; li. 1).*

Det interessante i denne beretning, omkring kursets formål og rationale, er, at det understreger, at arbejdersiden, som en af organisationens interne forandringsaktører, modsat ledelsen, stod langt mere perifert, hvad angår indflydelsesudøvelse på omstillingsmetoden og konceptets indholdsdel. Grundlæggende foreligger der, fra arbejderside, hermed en tiltrædelse til den forandringsforståelse, som forfægtes af andre og mere magtfulde forandringsaktører, det vil sige en positiv modtagelse af udspillet og forandringsmodellen fra AOF og ledelsen. Der er således en opbakning og tiltro til den udviklede omstillingsmetode og strategi. En opbakning, tiltro og forhåbning, som er forankret i, at barriererne, i omstillingen til en gruppebaseret arbejdsorganisering, identificeres ud fra gårdsdagens arbejdspladskultur, snarere end ud fra morgendagens ændrede kvalifikations- og kompetencefordringer og de processer, der er forbundet med gruppernes magt- og rollestrukturdannelse, qua deres ændrede eksistensvilkår. Den problemidentifikation, som er indeholdt, i denne beretning om opstartkursets formål og betydning, retter sig mod et opgør med den personlige intolerance, det snæversyn og den egoisme, som hævdes at have udviklet sig, blandt arbejderne, under det tidligere produktionssystems fragmenterede og individualiserede arbejde. Kursets centrale formål er dermed at få etableret et gensidigt kendskab, en forståelse og en sympati, mellem de personer, som fremover skal arbejde sammen, i en selvstyrende arbejdsgruppe. Det er ud fra et sådant perspektiv, at udsagnet *”Sådan en 8 dage, de kan gøre underværker”* giver mening.

En anden måde at anskueliggøre den ovenstående problemstilling på består i, at hvis man, i et omstillingsforløb, til selvstyrende arbejdsgrupper, skelner mellem en input- og gruppeprocesfase, hvor inputfasen ligger før og op til gruppeprocesfasen og angår det arbejdsorganisatoriske design og grupperes sammensætning, så kan konstateres, at opmærksomheden primært rettes mod inputfasens aspekter, i den forandringsproblemidentifikation, som der er blandt organisationens foran-

dringsaktører<sup>83</sup>. Dette som en bekymring og nervøsitet omkring fortidens spøgelse, det vil sige den arbejdspladskultur og de arbejdsnormer, der har udviklet sig under det tidligere produktionssystem. Fraværende er med andre ord en opmærksomhed på, og en forståelse for, at etableringen af selvstyrende arbejdsgrupper involverer nogle kollektive processer, i gruppens konstituering og dannelse. Fraværende er også organisatoriske tiltag og strukturer som retter sig mod en facilitering af disse kollektive konstituerings- og dannelsesprocesser<sup>84</sup>. De kollektive konstitueringer og dannelsesprocesser, forbundet med omstillingen, kan, i et udviklingsperspektiv, skitseres ved nedenstående figur<sup>85</sup>.

**Figur 21: Gruppeudviklingsmodel**

<b>Udviklingsstadier</b>	<b>Ny gruppe</b> Dannelse	➡	Storme og magtkampe	➡	Normdannelse	➡	<b>Moden gruppe</b> Præstation
<b>Gruppen/rolle processer</b>	Orientering	➡	Konfrontation	➡	Differentiering	➡	Samarbejde
<b>Karakteristika</b>	Usikkerhed, udvikling af relationer	➡	Konflikt over magt og indflydelse	➡	Fælles forventninger	➡	Kohærens forpligtelse

Figur 21 viser en måde, hvorpå man kan præsentere udviklingsprocessen i grupper og skitserer, de dannelses- og udviklingsprocesser, arbejdsgrupper antages at gennemløbe, for at udvikle sig optimalt som arbejds- og interessefællesskaber (jævnfør Hackman; West o.a.).

<sup>83</sup> En sådan fokusering på inputfasen medfører automatisk, at opmærksomheden rettes mod fortidens forudsætninger og ikke mod fremtidens konstituering og dannelsesprocesser, som modsætningsfyldte og konfliktfyldte processer.

<sup>84</sup> Denne omstillingsmetodestrategis rationale skal også forstås på baggrund af, at overgangen fra en linieorganiseret til en gruppeorganiseret arbejdsorganisering betød en drastisk ændring af den sociale orden, som forelå på baggrund af den linieorganiserede arbejdsorganisering, herunder de uformelle gruppedannelser der forefandtes blandt virksomhedens ansatte. Set i dette perspektiv relaterede kurset rationale sig til at bryde op i de gruppedannelser, som havde udviklet sig på baggrund af det tidligere produktionssystem, som samtidig ofte var forbundet med "fordomsfyldte" og "stereotype" opfattelser af medlemmerne af de andre grupper/maskingrupper og deres færdigheder/kvalifikationer og moral/arbejdsmoral. Strategien berettigelse var således forankret i det forhold, som af Park er blevet beskrevet på følgende måde: "Prejudice, ... Seems to be an incident of group consciousness. ... It is only when relationships are established on a personal rather than group basis that prejudices are undermined" (Turner i Park, 1967, s. xxxvi). Hvor end berettiget en sådan strategi end er, så peger den også på, at det er fortidens sociale modsætninger og konflikter, som bliver kursets centrale interventionsbasis og begrundelsesrationale. Paradokset er, at den tilstræbte opgør med gårdsdagens sociale organisation ikke understøttes af et opgør og brud med gårdsdagens kontrol- og incitamentssystemer, som lige præcis har udgjort et centralt genereringsfundament for den linieorganiserede arbejdsorganiseringens arbejdsidentiteter og de uformelle gruppedannelser/uformelle selvorganiseringer som man ønsker elimineret.

<sup>85</sup> Thompson & McHugh, 2002. Tuckman (1965)

En sådan udviklingsmodel skal ej forstås derhen, at alle grupper automatisk vil gennemløbe samme udvikling og modningsproces.

Det er ikke hensigten at gå ind i en mere detaljeret diskussion af denne model. Dog kan det nævnes, at modellens fortrin, på et mere overordnet niveau er, at det herigennem præciseres, at grupper også må forstås som selvorganiserende systemer, kendetegnet ved kognitive, sociale og politiske processer. Disse processer antages samtidig at være af central betydning for gruppers konstituering og handlekompetence som arbejds- og interessefællesskaber.

Fraværende hos omstillingens interne forandringsaktører er således en præcis forståelse af, at der ved etablering af selvstyrende produktionsgrupper iværksættes forholdsvis langvarige kollektive selvorganiseringsprocesser, som dels angår gruppens rollepåtagelse i forhold til de ændrede arbejdsmæssige og organisatoriske rolleimperativer, dels også angår en rollekonstituering og rolledifferentiering, som er relateret til gruppens konstituering og udvikling som et socialt system. Facilitering af disse kollektive konstituerings og dannelsesprocesser indfris ikke blot gennem en kortvarig forandringsproces, der handler om at styrke gruppemedlemmernes personlige kendskab, forståelse og sympatier med hinanden, eller at optimere deres personlige mod og vilje til at træde op overfor de andre gruppemedlemmer. Snarere er indvirkningsforholdet således, at forløbet af de kollektive konstitueringsprocesser kan bidrage både til udvikling af positive emotionelle forbindenheder gruppens medlemmer indbyrdes eller modsat til aggressive og destruktive forbindenheder, som angår, hvorledes gruppens gennemlever og håndterer de konflikter, den arbejdsorganisatoriske omstilling vil være forbundet med.

Analysen kan afrundes ved at gribe tilbage til Parker og Wall (1998) pointering af, at der er en udbredt erkendelse af, at involvering og inddragelse, af de menige organisationsmedlemmer i forhold til den arbejdsorganisatoriske omstilling, er væsentligt. Specielt når den arbejdsorganisatoriske omstilling angår indførelse af "deltagelsesorienterede" arbejdsdesign, bør medarbejderne være inddraget i processen som en forholdsvis ligeværdig aktør. Dette handler overordnet set om, hvilke former for magt- og indflydelsesudøvelse, omstillingsprocessen på virksomheden er kendetegnet ved, herunder, hvilken form for magt- og indflydelsesudøvelse, organisationens forskellige forandringsaktører udøver.

Nedsættelsen af en løngruppe og det netværk af eksterne samarbejdspartner, som virksomheden etablerede i forbindelse med omstillingen til selvstyrende arbejdsgrupper, kunne ud fra en overfladisk betragtning anskues som belæg for, at der hos ledelsens forelå en inddragelse eller participationsintention. Dette er imidlertid ikke tilfældet ved nøjere eftersyn. Som det tidligere er frem-

gået, så er det primært ledelsen, som definerer den gruppeorganiserede arbejdsorganisering og omstillingsmetoden og omstillingsfokusen. Der foreligger med andre ord en udpræget magtasymmetri mellem organisationens interne forandringsaktører. En magtasymmetri, som også forstørres gennem de alliancer, som ledelsen får etableret med fagbevægelsen og AOF<sup>86</sup>.

At denne magtasymmetri foreligger, kan yderligere illustreres gennem følgende beskrivelse af en af arbejderrepræsentanterne fra løngruppen. Hun fortæller således, at arbejderne allerede før opstarten af de selvstyrende arbejdsgrupper omstillingen anbefalede, at man gik bort fra et akkordlønsystem: *"Men det var jo fuldstændig gak gak, dengang. Det var simpelthen sort snak, fordi det sagde vi til dem, dengang vi startede på det. Om ikke vi kunne komme på en timeløn i stedet for. Nul - så kunne de lige så godt lukke fabrikken. ... Det kunne vi jo ikke. Det kunne ikke lade sig gøre, altså, fordi herregud sådan nogle slatter du får ind, ikke osse. Når man tænker på før i tiden, i gamle dage, hvor man syede på akkorder og sådan noget. Jamen så fik du jo 5 - 6 - 7000 af det og det og det. Altså så kan du nå og komme op på en god indtjening, ikke. Det kan du ikke når du får en ordre på måske 300 stk., vel. Fordi du skal skifte fra maskine til maskine, måske, ikke. Og du kan heller ikke nå, at få det ordentlig ind i dine fingre, hvis der kun er så lidt. Det kan ikke lade sig gøre. (Man kan simpelthen ikke få den rutine?). Nej. Nej, nej, nej, det kan ikke lade sig gøre. Så det synes jeg, det er - og det tror jeg også de fleste de er tilfredse med, at vi er kommet på timeløn. Alle jeg har snakket med, i hvert fald. (Synes du det har givet en bedre stemning i gruppen?). Ja det synes jeg, fordi jeg ved i hvert fald der er nogle stykker, som .. simpelt hen er glade for at det er blevet sådan. Og det er vi andre også, fordi altså det skal ingen hemmelighed være, at jeg var en af dem der tjente mest, ikke osse. Og det irriterede mig på et tidspunkt, at - altså jeg var helt med på den fra starten, at de skulle med op, ikke osse, men altså da der ikke skete nogle ting, hvor altså, at hvor man ikke kan se at de kommer videre. At de ligesom bliver ved med at ligge på det samme niveau, ikke. At det så er en 3 - 4 andre, der skal slæbe det. Så kører du sur i det. Og så har du svært ved at beherske dig nogle gange, ikke osse, fordi så - ikke osse. Jo fordi det ene med det andet, ikke osse. Altså vi er kun mennesker, ikke. Og altså, det bliver, altså et irritationsmoment jo pludselig, ikke osse. Fordi det ved vi jo godt alle sammen, altså ens pengepung det er vores ømme punkt, ikke osse. Det er trods alt det vi skal leve af"* (Løngruppemedlem 2 (3), s. 3; li. 6).

Argumentet bag dette standpunkt var således, at ordresituationen ikke længere stemte overens med opretholdelsen af et akkordbaseret lønsystem, og rummede en betydelig bekymring omkring

---

<sup>86</sup> Hvorvidt der faktisk forelå en erklæret participations- eller inddragelsesintention hos ledelsen er ikke det interessante spørgsmål i denne sammenhæng. Vi interesserer os ikke for ledelsens selvforståelse i denne sammenhæng, men derimod for de faktiske relationer og processer.



de sociale spændinger, modsætninger og konflikter som et gruppeakkordlønsystem ville generere arbejderne indbyrdes. Et standpunkt, som kategorisk blev afvist fra ledelsens side. Om ikke andet, så illustrerer det, at en af de centrale og erfaringsbaserede bekymringszoner, blandt arbejderne og deres virksomhedslokale repræsentanter, ikke blev imødekommet og integreret i den nye gruppeorganiserede arbejdsorganisering gennem opgivelsen af det akkord- og tidsstudie-baserede lønsystem. Denne manglende imødekommelse betyder paradoksalt nok, at de påpegede problemer sætter sig igennem med endnu større tyngde i den omstillingsmetodestrategi, med hvilken den gruppeorganiserede arbejdsorganisering blev implementeret<sup>87</sup>. Den manglende imødekommelse overfor arbejderrepræsentanterne fjerner så at sige ikke problemet, men betyder blot en forskydning fra en strukturel mod en ideologisk interventionsstrategi.

Det er også i dette lys, at arbejderrepræsentanternes begejstring og forhåbning til opstartskurset skal forstås. I en situation, hvor de lokale arbejderrepræsentanternes erfaringsbaserede bekymringszoner ikke er blevet imødekommet og indlejret i det nye produktionssystem, er det eneste, der står tilbage, en forhåbning om, at kursets kan bidrage til dæmpe eller eliminere de frygtede spændinger, modsætninger og konflikter. En forhåbning, som selvsagt også er indlejret i, at uanset graden af magtudøvelse disse arbejderrepræsentanter har formået at udøve på det nye produktionssystem, så kan de ikke undslå sig et medansvar qua deres medlemskab af løngruppen. Ubehaget ved den manglende imødekommelse, overfor arbejderrepræsentanternes bekymringszoner og ansvarlighedspådragelse qua involvering i forhandlingerne, viser sig også ved en insisteren på, at tingene stadigvæk er åbne for forhandlinger. Som en af arbejderrepræsentanterne i løngruppen udtrykte det, da hun blev spurgt om stemningen, i den periode, hvor man havde forhandlet med ledelsen om det nye produktionssystem,:

*"Nej den har ikke altid været lige god. (Nå det har den ikke). Nej det har den ikke. .... Også fordi at os fra løngruppen der, vi var også lidt nervøse, ikke osse. ... Uh ha, ikke osse. (Har I fået nogle huk når i). Nej, ikke så galt, sådan lidt sådan. Du kunne ligesom høre det sådan. (Der var sådan lidt spændt). Ja det var det. Men altså også som vi sagde, der er jo ikke noget der ligger fast overhovedet, vel. Så der er jo ikke nogen overenskomst der er opsagt, vel. Og noget der er trukket ned over hovedet på folk. ... Alt kan blive ved med at forhandles, ikke osse. Og det tager garanteret et helt år inden det er færdigt. Og det er - bare altså de ville forstå det. Ikke osse. Men altså, fordi der vil altid være nogen. (Der kører den op). Ja. Og det er der ingen grund til. Fordi der er ikke noget - altså der bliver trukket ned over hovedet*

---

<sup>87</sup> Jævnfør den første temaramme relateret til lønsystem spørgsmålet og den anden temaramme til en temasætning om den enkeltes forpligtelser i det fremtidige gruppeorganiserede arbejdsorganisering, og som en dobbelttemasætning om dels at indgå positivt i samarbejdet, samt at overvinde sin "indre psykiske" angst, frygt og mistro.

*på folk, overhovedet. ... (Oplever du at der har kørt en hel masse rygter og sådan noget omkring det?)..... Jhaaa, det er der, altså nogen siger jo, at så skal de bare over og gøre sådan og sådan, så skal de sy sådan. Og så får de ikke det de skal have i timen. Altså de er bange for - hvis jeg f.eks. kommer over og skal sy på en maskine jeg overhovedet ikke har syet på, ikke osse. Jamen så får du kun for det, altså for de boner du afleverer. Du kan aldrig komme ned under den fastlagte timeløn. Vi har for vores overenskomst, vel. Du kan aldrig komme under de 70 kr. Og der, der bliver der jo så også noget med at der bliver noget compensation. For de der ting der. Og det er sådan nogle ting, der er nogen der har det svært med, men også som vi sagde, at lad os nu komme ind på det kursus der. Så tror jeg der vil ske. ... Og så tror jeg nemlig, at, at, at, at alting bliver helt anderledes. Fordi man lærer hinanden at kende på en helt anden måde. Fordi her - altså ok os der har været her i mange år. Selvfølgelig kender vi hinanden, men det gør vi ikke alligevel. ... Fordi vi har ikke tid til at snakke med hinanden. ... Nej så er der selvfølgelig nogen af os der, som snakker bedre sammen end andre, også ser hinanden lidt privat, ikke osse. Men nu for eksempel alle dem jeg skal være i gruppe med, her ikke. Det er jo ikke - altså nogen jeg sådan” (Løngruppemedlem 2 (1), s. 12; li. 14).*

De manglende imødekommer, i forhold til de lokale arbejderrepræsentanternes bekymringszoner, afspejler paradoksalt nok, at det højtillidsimperativ, som af ledelsen, på den ene side rettes mod arbejderne, gennem en fordring om en positiv, åben og tillidsfuld attitude, på den anden side ikke er et imperativ, de mener sig selv underlagt eller forpligtet overfor. Der foreligger på dette område en udpræget mangel på gensidighed, som også viser sig gennem en mangel på gensidig indflydelse.

Som tidligere fremført, består ledelsens fejlslutning i, at individet og dets adfærd gøres til det bevirkende, og de sociale relationer og strukturer til det bevirkede. En fejlslutning som, overordnet set, betyder, at empowerment-bestræbelsesfokuset bliver på individet, dets holdninger, værdier og indre psykiske tilstand, frem for gruppen, eksempelvis ved bestræbelser på at udvikle nogle organisatoriske og sociale støttestrukturer for gruppens virke som selvstyrende arbejdsgruppe.

## *Introduktion til opstartsfasen*

Den næste del af afhandlingen indledes med en portrættering af de personer, som gruppen består af og en beskrivelse af de forhåbninger, bekymringer og reservationer, som gruppens medlemmer havde, overfor omstillingen til selvstyrende arbejdsgrupper. Dernæst beskrives gruppen som et socialt system og som et mål- og strategifastsættende kollektiv. En beskrivelse, som handler om, hvordan gruppen definerer og forsøger at udøve den magt, den besidder, med henblik på at varetage sine egne interesser og motiver. Desuden beskrives gruppens selvorganisering som en rolle- og magtstruktur.

Den første undersøgelse blev gennemført i forbindelse med opstarten og implementeringen af de selvstyrende arbejdsgrupper. Konkret betød dette, at gruppens medlemmer på interviewtidspunktet havde deltaget i det opstartskursus, som omstillingen blev indledt med, men endnu ikke var begyndt at virke som en selvstyrende arbejdsgruppe. Et forhold som betød, at gruppens medlemmer endnu ikke havde praktiske erfaringer med arbejdet i - og virket som - en selvstyrende arbejdsgruppe. Deres refleksioner omkring arbejdet i en gruppe og den arbejdsmæssige selvforvaltning, havde derfor primært en spekulativ og fremtidsrettet karakter.

I forhold til de interviews, der blev gennemført, medførte dette, at det centrale fokus for interviewene primært var at belyse de forhåbninger og bekymringer, som medlemmerne af gruppen knyttede til den arbejdsorganisatoriske omstilling. Forhåbninger og bekymringer, som samtidig blev søgt kontekstualiseret, i forhold til deres hidtidige arbejdsmæssige, sociale og organisatoriske erfaringer. De centrale temaer, som blev undersøgt, i de individuelle interviews, var spørgsmålet om holdningen til jobvariation, fleksibilitet, ansvar og indflydelse på arbejdsplanlægningen, samt opkvalificering og egne forudsætninger for at honorere disse nye arbejdsmæssige fordringer og krav. Dertil kom spørgsmålet om, hvad der karakteriserede deres hidtidige arbejde, og hvilke belastninger og belastningsreaktioner, det var forbundet med. Desuden blev der spurgt til deres oplevelse af processen op til selve implementeringen af de selvstyrende grupper, samt til ledelsens håndtering af denne (Jævnfør appendiks 1).

Mere overordnet retter arbejdernes forhåbninger, bekymringer og reservationer sig enten mod antciperede forbedringer i forhold til arbejdet og dets belastninger og den sociale integration eller mod indgreb overfor hævdvundne rettigheder og værnestrategier og de spændings- og konfliktflader, der antciperes i forhold til de ændrede organisatoriske honoreringsfordringer. Et forhold som samtidig angår bekymringer og forventninger i forhold til de forskellige sæt af fordringer, som ligger i skæringsfeltet mellem organisationens og gruppens interesse- og magtforvaltning.

Gennem deltagelsen i det opstartskursus, som omstillingen blev indledt med, havde gruppens medlemmer på interviewtidspunktet dog allerede en konkret (om end rudimentær) viden om og erfaring med gruppen som et socialt system og struktur. Dette betød, at gruppens medlemmer allerede før interviewene blev gennemført havde en række antagelser om egne påvirknings-, handle-, og motivindfrielsesmuligheder. Antagelser, som ganske vist ikke var baseret på egentlige erfaringer med gruppens virke som en selvstyrende arbejdsmæssigt kollektiv, men derimod på de holdninger og motiver, som forvaltes af gruppens andre medlemmer eller sociale konstellationer af gruppens medlemmer. Dette betød, at den enkeltes artikulation af forhåbninger, bekymringer og perspektiver på omstillingen, skete indenfor rammerne af en viden om det spektrum af perspektiver, som kendetegnede de øvrige medlemmer og en erfaring med gruppen som magtstruktur.

Før analysen af de forhåbninger, bekymringer og reservationer, som gruppens medlemmer rettede mod omstillingen påbegyndes, kan det indledningsvis være relevant at beskrive medlemmerne i forhold til den sociale struktur, som de er blevet påtvunget og hvorigennem deres (individuelle såvel som kollektive) handlemuligheder og handlebegrænsninger rammesættes. En indplacering, som kan gives, via den gruppediskussion, som blev gennemført i undersøgelsen, i forbindelse med overgangen til selvstyrende arbejdsgrupper. Gennem denne gruppediskussion var det muligt at observere de enkelte gruppemedlemmers aktive deltagelse i gruppediskussionen. En aktiv deltagelse, som i den nedenstående tabel mere præcist angår det antal gange, som den enkelte tog ordet under diskussionen, samt den enkeltes samlede taletid under gruppediskussionen.

Tabel 4 viser de enkelte gruppemedlemmers aktive deltagelse i gruppediskussionerne, ud fra to kvantificerbare mål, nemlig andel procentvis ”turtagninger” og procentvis andel af samlet ”taletid”:

<b>Tabel 4: Gruppemedlemmers aktive deltagelse i gruppediskussionen</b>		
<b>Deltager</b>	<b>Turtagning i %</b>	<b>Taletid i %</b>
Anna	24,08 %	26,52 %
Bente	28,49 %	24,25 %
Charlotte	19,49 %	19,72 %
Dorte	23,90 %	25,03 %
Erna	0,00 %	0,00 %
Frida	1,84 %	2,18 %
Gitte	0,00 %	0,00 %
Helle	1,10 %	1,47 %
Inger	0,00 %	0,00 %
Jytte	0,00 %	0,00 %
Karin	0,00 %	0,00 %
Lena	1,10 %	0,94 %

En mere fyldestgørende analyse af interaktion under gruppediskussionen foretages i afhandlingens sammenfattende analyse (kapitel 31). På dette sted er anliggende primært at illustrere, at en observation af interaktionen i gruppen, og de enkelte gruppemedlemmers aktive deltagelse i denne viser, at gruppen er karakteriseret ved en udpræget asymmetri. En asymmetri, som manifesterer sig i, at fire af gruppens medlemmer stort set har ”okkuperet” hele gruppens offentlige samtalerum (96 % af den samlede taletid), mens resten af gruppens medlemmer var fraværende som bidragsydere i gruppens kollektive italesættelse. Dette betyder, at det er fire af gruppens medlemmer som er dagsordensættende på de andres og kollektivets vegne.

Niveauet af deltagelse udsiger implicit noget om gruppen som en magt- og rollestruktur, såvel som om den enkeltes magt og status i gruppen (om end dette opgøres på en abstrakt måde og løsrivet fra de substantielle aspekter ved diskussionen). Disse observationer indgår som baggrundsinformation i den klassificering, som henholdsvis svagere eller stærkere medlemmer, såvel som et centralt eller mere perifert medlem af kollektivet, som løbende sker i forhold til de enkelte gruppemedlemmer. Når betegnelserne svag versus stærk, central versus perifer og dominant versus ikke dominant indgår som sociale klassifikationer i de efterfølgende cases er disse positioneringer derfor ikke alene afledt af gruppemedlemmernes egne beretninger og fortællinger om gruppen

som en magt- og rollestruktur, men også forankret i observationen af interaktionen under gruppediskussionen.

Af de tolv personer, som gruppen bestod af, og som alle deltog i gruppediskussionerne, indvilligede 11 personer i at deltage i de individuelle interviews. En af de personer, som indvilligede i at blive interviewet, indgår imidlertid ikke i den efterfølgende analyse. Når vedkommende ikke inddrages i analysen skyldes det, at interviewet ikke kunne gennemføres tilfredsstillende på grund af sproglige kommunikationsproblemer. Desuden valgte et enkelt medlem af gruppen ikke at deltage i de individuelle interviews. Dette medlem tilhørte laget af de fire medlemmer som okkuperede stort set hele gruppens taletid. Hun repræsenterede samtidig en intern opposition overfor de tre andre toneangivende medlemmer i gruppens offentlige samtalerum. En opposition, hvor hun forsøgte at være ”talskvinde” for gruppens tavse medlemmer, men ikke mødte opbakning fra disse selv samme tavse medlemmer.

## Kapitel 3

### Helle

Helle er en nyansat syerske, som via et AMU-kursus er blevet ansat på Bodyware A/S. Hun er 40 år og har haft beskæftigelse på lager, kontor og som tilskærer i tekstilindustrien. Helle er karakteriseret ved en veludviklet evne til at se - og formulere sig omkring - modsætninger og inkonsekvens hos såvel ledelse som hendes kolleger. I forhold til de diskussioner, gruppen havde på opstartskurset, konstaterer hun ganske tørt: *“at det er lettere at løse problemer, når det endnu ikke er (blevet) alvor”* (side 5, li.6). En konstatering, som samtidig rummer en implicit erkendelse af, at det gruppeorienterede jobdesign og gruppeakkordlønsystemet rummer indbyggede modsætninger og kim til potentielle konflikter.

Helles veludviklede evne til at formulere sig om modsætninger og inkonsekvenser skal også forstås på baggrund af, at Helle har en klar erkendelse om, at hendes egne motiver, interesser og forhåbninger står i modsætning til både ledelsens og nogle af de andre gruppemedlemmers motiver og målsætninger, i forhold til omstillingen til selvstyrende produktionsgrupper.

Helle er samtidig kendetegnet ved en forholdsvis nøgtern vurdering af de andres syn på hende som gruppemedlem, vis avis hendes manglende faglige kvalifikationer, som en ikke trænet, rutineret og effektiv syerske.

### 1. Jobvariation - den manglende sammenhæng mellem vision og handling

Helles hovedperspektiv, på betydningen af indførelse af selvstyrende produktionsgrupper, er spørgsmålet om større jobvariation. Hun er skeptisk vedrørende spørgsmålet om, hvorvidt omstillingen til grupper reelt vil medføre en større jobvariation, som er en af de erklærede målsætninger, fra ledelsens side. Denne skepsis begrundes med, at jobrotation og produktivitet/indtjening står i modsætning til hinanden. Som Helle udtrykker det: *”Jamen, altså jeg spekulerer også på om der i det hele taget bliver kørt så meget rundt, altså roteret så meget som (de siger)”* (s. 8, l. 4).

Helle udtrykker hermed implicit en system- eller organisationskritisk skepsis om, at der foreligger et skisma mellem jobvariation og produktivitet. Denne skepsis udbygges yderligere med en

påpegning af, at hun hverken oplever, at ledelsen eller de andre gruppemedlemmer, når det kommer til stykket, er interesseret i mere jobvariation.

Helle begrundet sin skepsis overfor ledelsen med, at man i en periode med travlhed opfordrede gruppen til ikke at gennemføre alt for meget jobrotation (s. 8, li.30). Således fortæller Helle, at ledelsen har fortalt gruppen, at: *"... når I nu starter i gruppen, så skal i helst (ikke skifte arbejdsoperationer for ofte) ... Fordi at så går det jo hurtigst (hvis man ikke skifter). Det er selvfølgelig også rigtig nok. Men jeg havde forestillet mig, at vi kunne sådan have en eller anden plan om (jobvariation). Altså ikke som man kan følge slavisk, vel, men altså f.eks. hver fjortende dag, eller hvad man nu kunne blive enig om. ... Men det kan da godt være, at det ikke rigtig kan lade sig gøre heller"* (s. 8, li. 30).

Det forhold, at man fra ledelsens side dels har opfordret til, ikke at lave for meget jobrotation og at der dels ikke foreligger en plan for jobrotation, er efter Helle opfattelse, en konkret illustration af, at ledelsen, når det kommer til stykket, ikke bakker op om egne målsætninger om øget jobvariation. Tværtimod oplever hun, at ledelsens erklærede målsætning om større jobvariation er tom retorik og ikke har hold i virkeligheden. En situation, som betyder, at der ifølge Helle foreligger en kløft mellem visioner og realitet. *"Nej, jo altså de snakker da også om, at det er godt at rotere og sådan noget, men altså - det havde den første gruppe jo gjort meget". ... "Ja, altså fordi de havde en periode der, hvor de havde gennemsnitsløn, eller hvad det var, og så kunne de ligesom". ... "Ja. Ja, men det havde nok også - måske været for meget, fordi at så går det jo noget langsommere. Hvis alle skal prøve noget nyt"* (s. 8, li. 30).

Helle fremhæver primært sin egen skepsis overfor muligheden for jobvariation, men antyder samtidig, at der forefindes en tilsvarende udbredt skepsis blandt resten af gruppens medlemmer. Denne skepsis er ikke blot en ubegrundet holdning og modstand mod forandring i forhold til arbejdet, men et udtryk for en indre modsætning mellem kollegerne, i forhold til spørgsmålet om indtjeningsniveau under gruppeakkorden. Helle fortæller, at der blandt gruppens medlemmer foreligger et manglende ønske om, at få større jobvariation: *"også lidt med de syersker der har været her i mange år, at det er ligesom om, at de alligevel - fornemmer jeg - helst vil sidde ved det de (maskiner de) altid har siddet ved" ... Jo, men altså de synes da, alle sammen, at det er sikkert udmærket, godt nok, men det er det der med pengene ikke osse"* (s. 8, li. 18).

I gruppen, foreligger der ikke, ifølge Helle, en strategi med hensyn til jobvariation, og heller ikke et egentlig ønske herom, blandt flertallet af gruppens medlemmer.



Samlet set angår Helles skepsis, i forhold til realiseringen af de erklærede intentioner om større jobvariation, tre centrale problemer: 1) Manglende reel opbakning når det kommer til stykket. Dette gælder både ledelsen og kollegerne. I sidste ende er der en modsætning mellem produktivitet og jobvariation; 2) Manglende støttesystemer og handleplaner med henblik på implementering af større jobvariation; 3) Manglende handleplan om opkvalificering til større arbejdsmæssig fleksibilitet.

Helles kritiske indstilling, til den foreslåede jobvariation, handler ikke om afstandtagen til et sådant tiltag, tværtimod betragter hun øget jobvariation som en væsentlig kvalitet ved en omstilling til selvstyrende produktionsgrupper. Helle skepsis angår derimod, det forhold, at intentionen om, at alle syersker, indenfor det første år, skulle være kvalificeret på 3 maskintyper, ikke er implementeret i en egentlig handleplan omkring jobrotation og oplæring<sup>88</sup>. Hendes kritiske refleksioner handler derfor om: 1) Hvordan ledelsen definerer og forstår fleksibilitet og jobvariation; og 2) Hvorledes de forestiller sig det realiseret.

Helles kritiske refleksioner og anticiperinger af de indbyggede modsætninger hænger i en vis grad sammen med måden, hvorpå målsætningen om fleksibilitet, jobvariation og gruppearbejde er blevet solgt, fra ledelsens side. Grundlæggende set handler det om, at ledelsen ønsker en mere fleksibel arbejdskraft med et bredere kvalifikationsgrundlag (maskintyper). Dette ønske om mere fleksibel arbejdskraft har man blandt andet solgt ved at bruge et arbejdsmiljøargument om jobvariation. En diskurs, som for eksempel gør det vanskeligere for fagforeningen, den lokale faglige organisation og arbejderne at vende sig mod omstillingen til grupper<sup>89</sup>.

Det er altså vigtigt at erkende, at visse aspekter af ledelsens erklærede målsætninger kan betragtes som nyttige diskurser i kampen for at indføre det nye produktionssystem. Diskurser som foreligger tilgængelig i den offentlige debat (for eksempel om EGA-handleplanen).

Denne omstændighed forklarer den lidt diffuse skepsis, Helle giver udtryk for. Hun erkender, at visse aspekter af ledelsens erklærede målsætninger kan betragtes som nyttige diskurser i kampen for at indføre det nye produktionssystem.

I forhold til en diskussion om arbejdernes holdninger til forskellige aspekter ved det nye produktionssystem, er det, med andre ord, relevant både at fokusere på ledelsens temasættelser og

---

<sup>88</sup>Det er imidlertid vigtigt at erkende, hvad det betyder, at man er kvalificeret som syerske. Det betyder tempo. Og problemet er at tempo ikke blot er noget man har, men faktisk hele tiden skal tilkæmpe sig. Det vil sige etablere en rutine, hver gang man opstarter en ny arbejdsoperation.

<sup>89</sup>En sådan inddragelse af en arbejdsmiljødiskurs til understøttelse af en fleksibilitetsdiskurs giver bedre mulighed for at legitimere, at omstillingen vil være forbundet med løntab for nogle syersker. Det er til deres eget bedste. Man må også tænke på helbredet.

diskurser i forhold til omstillingen, og at relatere dette til deres faktisk adfærd, det vil for eksempel sige, hvilke handleplaner og støttesystemer man har, eller ikke har implementeret, i forhold til efterlevelse af opstillede målsætninger.

## ***2. Dominans og distance blandt gruppens medlemmer***

I forhold til omstillingen til arbejdsgrupper fortæller Helle, at: *"Jamen, altså jeg synes da, at det er både spændende, og altså - det er jeg såmænd ikke så bange for. ... Er rimelig positiv"* (s 15, li.9). Men Helle giver samtidig indirekte udtryk for en vis skepsis overfor, om man/gruppen kan få det til at fungere. På spørgsmålet om, hvorvidt Helle vil foretrække at arbejde i gruppe frem for det tidligere produktionssystem, siger hun *"Ja det tror jeg"*, men indskyder også: *"Ja, altså, hvis vi kommer til at rotere lidt mere. ... Så er det en af tingene. Og altså - det kunne måske også give mere sammenhold, og. ... Lidt mere ansvar"* (s. 15, li.25).

I den umiddelbare positive opbakning omkring indførelse af delvist selvstyrende produktionsgrupper og de fremsatte forhåbninger om betydningen af samme i forhold til arbejdets og det sociale indhold, gives dog samtidig udtryk for en betydelig skepsis, forbehold og reservation overfor det realistiske ved de erklærede målsætninger. En skepsis og reservation, som ikke relaterer sig til det ændrede jobdesign som sådan, men til hendes erkendelse og vurdering af selve jobdesignet og de andre gruppemedlemmers holdning og motiver overfor ændringerne og de faktisk magtforhold i gruppen.

Helle har øje for, at der, indenfor gruppen, er mindst to tilgange og grupperinger, i forhold til at arbejde i arbejdsgruppe under gruppeakkord. Samtidig beskriver Helle, at der også foreligger en markant magtasymmetri disse to grupperinger imellem<sup>90</sup>.

I forhold til omstillingen fortæller Helle, at der foreligger forskellige holdninger til at arbejde i gruppen. Forskelligheder, som tager udgangspunkt spørgsmålet om indtjening og dette, at de fremover skal aflønnes på gruppeakkord. Den ene holdning angår en skepsis, der findes blandt gruppens arbejdsmæssigt "langsommere" medlemmer, det vil sige de, der, med det tidligere linieorienterede produktionssystem, lå forholdsvis lavt indtjeningsmæssigt. Helle beretter om

---

<sup>90</sup>Det er selvfølgelig en tilsnigelse, at benævne det to grupperinger. Der er snarere tale om en gruppering, der står overfor en mere løs kobling af svagere gruppemedlemmer, som deler samme skæbne i gruppen, men som samtidig ikke udgør et egentlig forbundet interesse- og handleforpligtet fællesskab. Men pointen i teksten er, at Helle opererer med denne dikotomi mellem to positioner, selvom hun selvsagt også erkender den uforpligtethed og uforbundethed, der er mellem dem hun deler skæbnefællesskab med (de langsomme). At de ikke har, og eventuelt kan udvikle sig til mere end et skæbnefællesskab, hænger også sammen med interaktionen, i forhold til de dominante medlemmer af gruppen.

denne gruppering, som hun selv identificerer sig som medlem af, at: *"vi er da positive de fleste af os, men samtidig lidt skeptiske"* (s. 2, li.36), hvor denne skepsis relaterer sig til, at: *"... hvis man nu ikke er en af de hurtigste og sådan noget, om man så føler sig meget presset"* (s.3; li.16). Det vil sige, der foreligger også en bekymring om gruppepres.

Den anden position er de højtlønnede i det tidligere produktionssystem. Helle fortæller, at gruppen ikke har haft nogen mere udbygget diskussion om, hvor gruppens indtjening bør ligge, men hun tilkendegiver at: *"(suk) Uhhhhhhm, nej ikke andet end, altså - og, at, øh, jeg har indtryk af, at der er nogen i gruppen der har, har været vant til at tjene rimelig godt. ... Og de håber selvfølgelig på at blive liggende der, men det er nok ikke realistisk"* (s. 6; li. 32).

Helle har med andre ord en bevidsthed om, at der foreligger en splittelse mellem de tidligere lavtlønnede og højtlønnede, og hvor de tidligere højtlønnede håber, at de kan opretholde deres hidtidige indtjening. En forhåbning, som hun ikke vurderer som realistisk, men som samtidig er baggrund for skepsis hos andre gruppemedlemmer, fordi de frygter gruppepres fra de tidligere højtlønnede. I denne beskrivelse er der således en klar erkendelse af magtforholdene i gruppen, hvor den dominante subgruppes perspektiver og forståelser ikke er blevet antastet.

At Helles opfattelse af gruppens heterogenitet er også forbundet med en erkendelse af gruppen som en magtstruktur, fremgår i Helles beskrivelse af interaktionen i gruppen. Helle fortæller, at hun oplever, at *"... det, er nogle søde piger alle sammen"* (s. 10; li.36), som hun er kommet i gruppe med. Samtidig påpeger hun, at hun oplever: *"Øh, der er nogle få stykker, der ikke siger så meget". ... "Ja. Og nogen der siger en hel masse"* (s. 11, li.32). Det vil sige, at selvom Helle tilkendegiver, at gruppens medlemmer som enkeltpersoner er "søde nok", så har hun samtidig en forståelse for, at gruppen og gruppeinteraktionen er forbundet med problematiske træk. Forhold, der henviser til asymmetriske magt- og dominansstrukturer, og kommer til udtryk ved, at nogle af gruppens medlemmer ikke "giver sig til kende", men snarere distancerer sig, i forhold til deltagelse i gruppens liv, afklarings- og beslutningsprocesser.

Helles forståelse og temasætning om gruppen som en magtstruktur og hvad der kendetegner medlemmernes deltagelse og forpligtelse, overfor gruppen og fællesskabet, udbygges yderligere i hendes beskrivelse af spørgsmålet omkring ledelsesforholdene i gruppen.

Hun fortæller, at, med hensyn til gruppekoordinatorfunktionen, har gruppen besluttet, at den skal gå på skift mellem gruppens medlemmer. Indtil videre har man valgt en turnusordning af en måneds varighed. Helle fortæller samtidig, at et medlem, Anna, blev gruppens første grup-

pekoordinator<sup>91</sup>. Helle oplever samtidig, at der er problemer med hensyn til gennemførelsen af gruppens beslutninger om, at gruppekoordinatorrollen skal gå på skift blandt gruppens medlemmer. Som hun udtrykker det: *"Ja. Altså, der er muligvis nogen der ikke vil"* (s.12, li.25). Helle peger hermed på, at der foreligger et skisma mellem gruppens beslutninger og så forpligtelsen og opbakningen. Man har aftalt, at koordinatorfunktionen skal gå på skift blandt gruppens medlemmer, men samtidig fremgår det, at det er tvivlsomt, om andre end Anna rent faktisk vil påtage sig denne opgave.

På et mere overordnet niveau peger dette på, at der foreligger en uheldig interaktion i gruppen. Helle fornemmer, at der blandt nogle af gruppens medlemmer er manglende lyst til at påtage sig et medansvar overfor de ansvars- og kompetenceområder, der er blevet uddelegeret til gruppen, med indførelse af delvist selvstyrende produktionsgrupper<sup>92</sup>.

Samlet set viser Helles beskrivelse og oplevelse af gruppen, at hun ser den som bestående af to grupperinger, der udviser betragtelig heterogenitet med hensyn til forståelse, motiver og magt og som er forbundet med en gruppeinteraktion kendetegnet ved dominans og distancering. Helle oplever, at der, blandt nogle medlemmer, er en frygtbetonet tilgang til at ytre sig og stå ved egne holdninger og meninger, samt for at påtage sig et medansvar i forhold til de ansvarsområder, der er blevet overdraget til gruppen, med indførelse af selvstyrende produktionsgrupper.

I forhold til denne heterogenitet og erkendelse af gruppens splittethed, identificerer Helle sig med gruppens svagere medlemmer. Denne identifikation er bundet op på en oplevelse af et skæbnefællesskab, der dog ikke har karakter af at være et handleforpligtende fællesskab, som vil værne om og beskytte medlemmer af dette fællesskab. Endsige et fællesskab, hvorigennem der foreligger mulighed for at forvalte egne motiver og interesser. Tværtimod har Helle en klar forståelse af, at det vi-fællesskab indenfor gruppen hun identificerer sig som medlem af lige præcis er kendetegnet ved en manglende gensidig forpligtethed og solidaritet. I den, af Helle, identificerede heterogenitet foreligger også en implicit identifikation af gruppen som en rolle- og magtstruktur, hvor det entydigt og suverænt er de dominante, der udøver magt og virker normsættende for gruppen.

---

<sup>91</sup>Det fremgår samtidig af Helles beretning, at der ikke foreligger en mere veludbygget diskussion og afklaring omkring indholdet i gruppekoordinatorrollen: *"Altså, øh, fordele arbejdet, og - ja hovedsageligt. Og altså det skal jo også være sådan noget vi gør lidt i fællesskab, men også sådan en talsmand, eller". ... Eller hvad kan man sige, ja.* (s. 13, li. 9).

<sup>92</sup>Helles holdning til selv, at blive gruppekoordinator: *"Jo men altså, det vil jeg egentlig gerne prøve, men i første omgang synes jeg, at det er mest naturligt, at det er dem der har syet i nogle år"* (s.15; li.32).

Dette betyder, at selvom Helle er positiv overfor omstillingen, er hun samtidig meget skeptisk, resigneret og bekymret, blandt andet fordi hun fornemmer, at hun ikke kan leve op til de krav, hun vil møde fra gruppens mere dominante medlemmer.

Således fremhæver Helle, at hun, i modsætning til en række af sine kolleger, ikke har oplevet frustration over, at implementering af gruppearbejdet blev udsat. Baggrunden for, at hun ikke personligt oplever dette frustrerende, er at hun har fået en længere oplæringstid, før man påbegynder arbejdet i gruppen og under fælles gruppeakkord: *"... der var flere der var lidt skuffede over, at vi ikke kom i gang med det samme. Umiddelbart efter (opstart)kurset". ... "Men for mit eget vedkommende, altså jeg er jo på oplæring, så får jeg lidt længere oplæringstid på den måde. Så det gør mig ikke så meget"* (s. 5; li.26).

Dette indikerer en underliggende bekymring og frygt om egne faglige kvalifikationer og det at skulle arbejde i gruppe. Helle har endnu ikke opøvet en rutine og hurtighed, hvilket betyder, at hun har en klar bevidst om, at andre gruppemedlemmer er skeptiske overfor hende, og at hun er en af dem, som vil trække gruppen ned i løn.

Helle er kendetegnet af en erkendelse af hendes forskellighed/anderledeshed, i forhold til de andre (toneangivende) gruppemedlemmer. Dette vidner om en præcis bevidsthed om, hvad der værdsættes og ikke værdsættes blandt gruppens toneangivende medlemmer. Helles selv billede afspejler de dominante gruppemedlemmers temasætning, i forhold til indførelse af delvist selvstyrende grupper og gruppeakkord, samt de andre svagere medlemmers distancering fra (tavshed) deltagelse, i gruppens temasætning, hvor præcis denne sidste gruppe, er de medlemmer, Helle identificerer sig med. Det er måske lige præcis denne bevidsthed som gør, at Helle, i det videre forløb, kan opretholde et autentisk forhold til sig selv og til andre svagere gruppemedlemmer i gruppens offentlige rum (udvise autentisk solidaritet), hvor denne udvisning af autentisk solidaritet samtidig forekommer som en heroisk ytring, al den stund, at modsætningsforholdet og anderledesheden, i forhold til gruppens dominante medlemmer, samtidig udspiller sig i en uforpligtethed mellem gruppens svagere medlemmer indbyrdes.

### **3. Afrunding**

Helles centrale perspektiv og forhåbning knytter sig til at omstillingen vil medføre en øget jobvariation. En forhåbning, som Helle imidlertid ikke har forventninger til vil blive indfriet. Denne skepsis hænger sammen med, at Helle oplever, at der foreligger en udpræget kløft mellem omstillingsens retorik og hvad der reelt er handling bag. En skepsis som forankres i, at Helle hverken

oplever, at ledelsen eller gruppens andre medlemmer reelt er interesserede i mere jobvariation. Der mangler, ifølge Helle, en handleplan og en støttestruktur for udvikling af øget jobvariation og der foreligger desuden en iboende modsætning mellem produktivitet og jobvariation under det gruppeakkordbaserede lønsystem.

Helle oplever, at gruppen er kendetegnet ved en betydelig magtasymmetri mellem de tidligere højtlønnede og resten af gruppens medlemmer. En kløft, hvor hun primært oplever, at det er de tidligere højtlønnede, som er dagsordensættende, hvorimod resten af gruppens medlemmer er karakteriserede ved en skepsis og bekymring i forhold til at skulle arbejde under en gruppeakkord. Helle er karakteriseret ved en skepsis, overfor det realistiske ved de dominante medlemmers forsøg på at forsvare deres indtjeningsniveau; samtidig med, at hun oplever, at dette forsøg er uantasteligt, fordi resten af gruppens medlemmer forholder sig afventende og er karakteriseret ved en manglende lyst til at påtage sig et medansvar, overfor selvstyrets uddelegerede ansvars- og kompetenceområder. I gruppens sociale dynamik i forhold til gruppeledelsesspørgsmålet foreligger hermed også en bekymring om en reproduktion af magtens asymmetri, givet gruppens mere perifere medlemmers afventende ansvarsunddragelse.

Helle står samtidig i en sårbar situation, indenfor rammerne af den udprægede magtasymmetri, som kendetegner gruppen, hvilket viser sig i en bevidsthed om, at der foreligger en skepsis overfor hendes faglige kvalifikationer og hermed hendes evne til - og mulighed for - at honorere gruppens produktivitetsnorm, som denne sættes af gruppens mere dominante og toneangivende medlemmer.

## ***Kapitel 4***

### ***Frida***

Frida har været syerske i 32 år, heraf 1 år på Bodyware A/S. Sammenlignet med nogle af de arbejdspladser, Frida tidligere har været beskæftiget på, oplever hun, at arbejdsforholdene er bedre og mere frie på Bodyware A/S. *"Vi kan gå ud og ryge når vi vil"* (s.3, li.6). Til gengæld beskriver Frida, at det har været svært at blive integreret socialt og accepteret på arbejdspladsen: *"Jeg synes nok, at der gik en stykke tid inden sådan. ... Men nu er vi så mange - der er mange kliker". ... Og de passer jo dem selv, så de er jo ikke nemme sådan at komme ind i. Nej det er det altså ikke (nemt). ... Men ellers synes jeg da, øh, at man kommer jo for at skulle tjene penge - altså så kan*

*man jo bare passe sig selv"* (s. 3 li. 20). Frida oplever altså, at der er mange klikker på Bodyware A/S og at de er forholdsvis lukkede.

Helbredsmæssigt befinder Frida sig i en svær og fastlåst situation. Frida har stærke smerter, som forringer hendes livskvalitet betragteligt: *"Jamen det er vel ikke allerværst. ... Nej, ikke andet end at jeg døjer en del med skulderen. ... Og benet er altså heller ikke for godt, men det hjælper hvis jeg får mig rørt lidt. Det er galt når man sidder for længe på et sted. ... Men altså man er altså brændt ud når man kommer fra sådan en - det er - jeg er i hvert fald. ... Man kan sige, at midt i ugen det er faktisk kun at sove og arbejde. ... Det er jeg da træt af. ... Det er jeg rigtig træt af. ... Fordi at det kan vel ikke være meningen. ... Men altså hvad skal man gøre"* (s.27, li.24). Uddybende om dette fortæller Frida: *"Øh, ja det er så svært, hver gang jeg er ved læge, så siger han 'find noget andet arbejde'. ... Ja det er bare, det er så nem at sige når man - ingen uddannelse har. ... Ja, jeg har endda ringet indtil, øh, fagforeningen for at hører, hvordan, hvis nu nogen af dem blev fyret eller sådan. ... Om, hvis så man sagde man er over 50, man ville gerne - helt holde. ... Om de så ville lade være med at sende en ud. ... Nej det ville de ikke".* Frida har ikke fået anmeldt sine smerter. *"Nej, altså ikke andet, end at lægen. Nej det er ikke anmeldt til, det er det ikke. ... For hun sagde jo derinde, jamen hvis du kommer med en lægeerklæring så kan du jo blive fri for at sy. ... Ja, men så sagde hun, så kan vi jo sætte dig på, at gøre rent og hvad var det mere hun sagde, ja plejehjem. Snakkede hun også om".* Frida Føler sig fanget i situationen: *"(suk) Jamen jeg har tit - så synes jeg det er svært, fordi havde man en uddannelse, ja, og jeg står alene der, og med hus og bil. ... Nå det ved jeg ikke, altså, fordi jeg tror da heller ikke at hvis man får, og går ned i 82 %, og så må tjene 27.000 mere i - jeg tror da ikke at man mister meget. Så afhængig er jeg heller ikke"* (s. 33, li.5).

Fridas helbredsmæssige tilstand betyder at hun i stigende grad har svært ved at tackle kravene i arbejdet og at hendes situation er kendetegnet ved fortvivlelse, frustration og angst. Fridas situation, før implementeringen af arbejdsgrupper, var kendetegnet ved en betydelig grad af fortvivlelse og frustration. En situation, som samtidig var kendetegnet ved en benægtende og inkonsistent bevidsthed, fordi et væsentligt element også angik et anslag mod Fridas arbejdsidentitet. En inkonsistens, som udgør baggrunden for Fridas temasætning omkring omstillingen og indførelse af selvstyrende produktionsgrupper: *"Altså - man kan da godt have det sådan en enkelt dag, hvor, hvor. øh, hvor man faktisk ikke kan tage det med ro. ... Og hvad det ligger i, det er nok svært, at sige. ... Ja, ja. Og andre tider der er man sådan mere ligeglad. ... Jeg ved ikke, hvad det ligger i, men det kan godt være både at man tænker, at nu skal du altså lige holde lidt igen, fordi det kan jo ikke betale sig. Nej. Men det kan være svært. ... Og andre tider der*

*synes jeg ikke, at jeg har besvær med det. ... Ja altså, øh, om det har noget med det at gøre (akkorderne), jamen det har det jo sådan set ikke. Fordi det går jo kun ud over. ... Men man vil jo helst ikke for meget under det. ... Ja. ... Men altså, så er en, der kan også være en dag, hvor man piller op og piller op, hvor det hele det driller, sådan en dag som slet ikke skulle have været der. ... Så bliver jeg så ligeglad så jeg tager det alligevel. ... Nogen dage de er, nej så kan jeg blive så ligeglad med det hele. ... Nej det er det ikke. Jeg ved ikke hvad det er der gør det, men det kan også være nogle dage hvor jeg tænker på, at nu skal du da lige tage den lidt med ro, fordi ellers har man det simpelthen så elendigt når man kommer hjem, hvis. ... Det kan jeg slet ikke forklare. Hvis jeg giver lige alt det, ja, og lidt mere til, så er jeg simpelthen helt ødelagt. Fuldstændig. ... Træt. Jamen altså jeg har det så skidt, så. ... Nej, så kan jeg bare ligge. ... Ja. Og læge har sagt, at jeg skulle drikke et par glas vin, om dagen. For benene og. ... Altså sådan en dag, hvis jeg har sådan en dag der. ... Hvis så jeg, så er jeg nød til at tage lidt (smertestillende medicin), så hjælper det lige lidt. ... Så jeg prøver om ikke jeg kan slappe af sommetider" (s.38, li.20).*

Der foreligger et udpræget spændingsfelt mellem Fridas arbejdsidentitet og personlige mulighed for at leve op til denne identitet, det vil sige mellem hendes arbejdsmoral og egne evner og muligheder for at indfri disse krav. Frida er kendetegnet ved et semibevidst forhold til belastningsproblematikken, forstået på denne måde, at hun nok, til en vis grad, kan sætte ord på sin situation, men samtidig ligger under for de mekanismer, der genererer stress og fysisk træthed<sup>93</sup>.

Frida er karakteriseret ved en udpræget inkonsistens og virker ofte undvigende, i forhold til de temaer, som bliver diskuteret under interviewet. En undvigelse, som skal ses indenfor rammerne af de handlemuligheder, Frida ser i forhold til sin aktuelle helbredsmæssige situation, og indenfor de magtforhold, som kendetegner gruppen. Det er samtidig karakteristisk, at Fridas beskrivelser ikke er kendetegnet ved at være detaljerede og dybe redegørelser. Ofte virker Frida heller ikke særlig fokuseret i interviewet, hvilket kommer til udtryk ved, at hun springer fra det ene tema til det andet. Dette handler også om, at Frida efter bedste evne forsøger at besvare spørgsmålene, men hvor de, på grund af hendes manglende sociale integration, ligger udenfor hendes erfarings- og involveringshorisont. Et eksempel på dette er, at Frida, når hun bliver spurgt om gruppens

---

<sup>93</sup>Baggrunden for, at disse aspekter inddrages, skal forstås på baggrund af Fridas senere betragtninger omkring at skulle arbejde i gruppen. Her kan de problemer, hun anticiperer på mange måder ses som projektioner. Projektioner, der både hænger sammen med hendes sociale marginalisering (manglende sociale integration), men også med hendes helbredsmæssige situation, som betyder, at hun fornemmer at hun vil have svært ved at leve op til de nye krav. Projektion, som betyder, at hun slipper for at forholde sig til egne produktivitetsproblemer og hurtighed ved at lave temasætning omkring normer - hvor de magtfulde angribes og ikke de svage. Måske angår dette også, at Frida forsøger, at vende de toneangivende temasætninger imod dem selv. Det er ikke de andre som er et problem, men dem selv.



holdninger til specifikke problemstillinger, ikke refererer til en konkret diskussion, blandt gruppens medlemmer, men hvad, hun tror, de andre mener.

Man skal selvfølgelig være opmærksom på, at disse forhold ikke alene behøver sige noget om Fridas deltagelse og integration i gruppen, men også kan hænge sammen med, at vi stiller en række spørgsmål, hvor vi forudsætter, at gruppen konkret er påbegyndt en fælles afklaring, men at dette rent faktisk ikke har været tilfældet. Fridas italesættelse er altså ikke blot udtryk for personlige forhold, men siger noget faktisk om gruppens som et italesættelsesrum, hvorfor Frida, adspurgt om holdningen blandt gruppens medlemmer, i forhold til for eksempel jobrotation, svarer: *"Jamen det tror jeg da, at de vil synes om"* (s.12. li.7).

## 1. Selvstyrende arbejdsgrupper pro et contra

Frida fremsætter en række pro et contra argumenter i forhold til omstillingen til selvstyrende arbejdsgrupper. På positivsiden fremfører Frida, at: *"Jamen hvis det kører, så kan det godt ske, at det bliver spændende. ... " ... det kan blive mere spændende, at den/man skal selv stå for noget mere... Eller få indblik i, eller hvad skal man sige. ... Og også kan rokere og det der. Ikke også (s. 4. li.8)<sup>94</sup>.*

Derimod er Frida kritik overfor det nye lønsystem. Hendes anke relaterer sig til den faldende indtjeningskurve, der lægger et loft for gruppernes maksimale indtjeningsmuligheder. På dette område udtrykker Frida en specifik kritik af det gruppebaserede jobdesign. En kritik som samtidig skal relateres til, at omstillingen for Frida vedkommende vil medføre en indtjeningsnedgang på omkring 10.kr. i timen, såfremt gruppen opnår den maksimale produktivitet<sup>95</sup>: *"Den eneste minus det har, det synes jeg altså at der er loft over, hvad vi må tjene. ... Det synes jeg er en skam". ... "Uhm, ja, altså kommer vi op på det højeste i effektivitet i gruppen, så kommer jeg nok til at dreje sig omkring 10 kr ... (suk) Jamen det ved jeg ikke, det vil jeg jo regne med, at*

---

<sup>94</sup>Spørgsmålet om Fridas holdning til jobvariation inddrages ikke mere udbygget i denne case. Dette hænger sammen med, at dette spørgsmål ikke forekommer specielt presserende for Frida. Hun fremhæver blot, at gruppen har besluttet, at alle dens medlemmer skal kunne arbejde ved mellem 2 og 3 operationer, og at der var to medlemmer af gruppen, som på kurset gav udtryk for et ønske om at komme til andre maskiner. Desuden vurderer Frida, at krav om bredere faglige kvalifikationer ikke er et personligt problem for hende, da hun allerede kan en del (s.6, li.23).

<sup>95</sup>Selvom Frida er ukritisk overfor ledelsen, retter hun en mere specifik kritik mod det nye gruppeakkordlønsystem, der indføres med arbejdsgrupperne. Om den øverste ledelse giver Frida således udtryk for: *"Jamen jeg synes nu, at, øh, jeg synes de er meget flinke, og. ... Og har en god forståelse, lyder det til. ... Ja, dem har jeg slet ikke noget at sige imod"* (s.16.li.30).

*vi gjorde. ... Til at vi kommer op på højest. Altså det jeg da tro. ... Jamen jeg tror nok, at det er 94. ... Godt og vel. ... Ja det vil jeg da tro"* (s.5, li.9)<sup>96</sup>.

Fridas forhåbninger til de positive udviklingsmuligheder, ved indførelse af arbejdsgrupper, har imidlertid ikke karakter af en detaljeret og uddybet beretning. Den har snarere karakter af en abstrakt reproduktion af den fremherskende målsætning, med indførelse af selvstyrende produktions-grupper, end en egentlig konkret erfaringsbaseret positiv forventning og opbakning/begejstring, i forhold til omstillingen. Hendes beskrivelse er uden dybde, og egentlig engagement, glæde og forventning. Frida forventer ikke, at omstillingen til arbejdsgrupper vil medføre de helt afgørende forskelle i forhold til tidligere i forhold til arbejdet. Fridas perspektiv er, at hvis blot gruppen/grupperne får arbejde nok, så skal gruppen nok løse dens opgave. Som Frida udtrykker det: *"Jeg tror ikke det bliver os, der bliver problemer med, fordi vi skal nok sy det der kommer"* (s. 19.li.17).

Der er imidlertid også en reservation og skepsis indbygget i udsagnet. *"Jamen hvis det kører, så kan det godt ske, at det bliver spændende"*. En reservation og skepsis, som ikke angår de faglige og arbejdsmæssige forandringer, der er annonceret, i forbindelse med omstillingen. Ud fra Fridas perspektiv består den afgørende udfordring i, hvorvidt ledelsen er klar til og kan tackle omstillingen, i form af behovet for en opstramning af den planlægning der varetages af mellemlederne. Som Frida udtrykker det: *"Jeg tror det bliver galt det bliver galt med mellemledelsen. ... Det tror jeg. Jeg tror, at de vil få svært ved at styre det. Fordi vi skal jo nok sy det vi får bud om. ... Ja det bliver med at planlægge. ... Og med at få det hele hjem. ... Få det hjem til tiden. ... For altså, vi er - hvad skal man sige. ... Men jeg tror ikke det bliver os, der bliver problemer med, fordi vi skal nok sy det der kommer. ... Men der skal jo bare være nok. ... Nu kan vi bare tage et par derinde, i min gruppe, de løber jo i dag, og - "hvad skal vi give os til" og "vi kan ikke rigtig give os til noget endnu". ... Nej. Sådan er - sådan kunne jeg forestille mig, at der ville blive en del af"* (s.18, li.33)<sup>97</sup>.

Dette betyder, at Fridas problemidentificering ikke umiddelbart angår interne gruppespørgsmål men henviser til den bredere organisatoriske kontekst. En problemidentifikation, som indikerer, at en væsentlig forudsætning, for at få grupperne til at fungere, er at der sker en opstramning af den planlægning, der ligger udenfor gruppernes regi. Anderledes formuleret, hvis blot gruppen kan få nok arbejde/ordre og at planlægningen af ordrerne (rigtige ting og så videre) er i orden, så

---

<sup>96</sup>Under det individuelle akkordlønsystem lå Frida på en timeløn omkring de 100.- kr.

<sup>97</sup>Det er interessant, at Frida samtidig med denne skepsis overfor mellemlederne, udviser en fuldstændig ukritisk vurdering af den øverste ledelse. De er flinke og har god forståelse for det.

skal gruppen nok løse deres opgave. Denne skepsis overfor virksomhedsledelsen er dels erfaringsbaseret, men markerer samtidig en forskydning fra, at arbejderne er problemet til, at det er ledelsen, der er problemet. Et perspektiv, som Frida deler med flertallet i gruppen.

Denne fortælling om mellemlederne og om ordretilgangen fremover, er en fortælling, Frida deler med det store flertal af gruppens medlemmer. En fortælling, som grundlæggende implicerer "VI kan" og "DE skal" med en betvivelse af, at ledelsen er forberedte/klar til at tackle omstillingen. Det er selvsagt også en temasætning, som vender den sædvanlige temasætning om de ansattes omstillingsparathed om, til en tematik om ledelsens manglende omstillingsparathed. Det er ikke os, der er problemet (eller bange), det er ledelsen, der er problemet (eller bange). Denne temasætning er relevant i den forstand, at spørgsmålet om ordretilgang allerede rejses, inden gruppen kommer i gang. Fortællingen, om ledelsens manglende planlægningsevne og evne til at sikre arbejde til gruppen, er en af gruppens fællesfortællinger.

### ***1.1. Lønforbundethed og bekymring***

Til trods for, at Frida primært ser de centrale udfordringer, i forhold til indførelse af arbejdsgrupper, som et spørgsmål om ledelsens evne til at stramme den gruppeeksterne planlægning op og sørge for, at der er arbejde til grupperne, har hun også en række bekymringer om den fremtidige lønmæssige forbundenhed og afhængighed. Frida fremfører en bekymring om, at gruppeakkorden vil medføre tab af frihed og autonomi. Et perspektiv omkring løn og samarbejde, som samtidig er relateret til spørgsmålet om magt i gruppen. Frida frygter, at den indtjeningsmæssige forbundenhed og afhængighed i gruppen vil medføre sociale spændinger og konflikter. At denne lønmæssige forbundenhed er en ulempe, sammenlignet med arbejdet på individuel akkord under det tidligere produktionssystem: *"Nej, det vil jeg ikke sige, at det er (en fordel). ... Fordi, at før når man er på enkeltmandsakkord, fordi altså - så er det jo op til én selv. ... Ja. Og så skal man jo ikke tage hensyn nogen. Fordi, skal man sige, man ryger 5 minutter mere, nej. ... Ja, "* (s.23.li.23).

Frida tilkendegiver også, at den lønmæssige afhængighed kan give sociale spændinger og konflikter: *"Ja der kan godt blive lidt (konflikter). ... Det tror jeg der kan. ... Ja, det, det kunne godt tænkes"* (s.26, li.19).

Omstillingen til grupper og gruppeakkord ses hermed af Frida som anslag mod den enkeltes frihedsgrader og autonomi i arbejdet. Et perspektiv som sandsynligvis også skal forstås i relati-

on til hendes personlige helbredsmæssige situation, hvor hun har problemer med at leve op til arbejdets krav.

Frida udbygger denne problemstilling ved at pege på, at et par af gruppens medlemmer ikke vil indordne sig i fællesskabet, og hermed risikerer at trække gruppen ned i dens indtjening: *"Altså problemer, jeg tror det bliver i pengene altså. ... Ja. Det tror jeg. Og lige sådan, hvis - skal vi sige, at nogen - de går ud 20 minutter i hver time. ... Det kan da godt ske, at det kan blive lidt af et problem. ... Fordi det kan godt irritere, fordi det kan godt være at det kommer til det. ... Jamen jeg tror såmænd nok, at det skal gå. ... Det er bare de penge der. Altså hvis der er nogen der - skal vi sige - der går ud i 20 minutter i hver time. Og sådan. ... Og det har vi nemlig et par. ... Og det kan da godt være, at det. ... Nej det ved jeg ikke. Det er nogen der har været her i mange år. ... Det er sådan, det har været. ... (De skal ud i 20 minutter, i hver time) Ja, ja et kvarter eller 20 minutter"* (s.7.li.17).

Frida fortæller samtidig, at man i gruppen ikke har haft en diskussion om problemet. *"Nej fordi, at - det er der altså ingen, jeg tør ikke at røre ved det, da... Nej det tør jeg altså ikke"* (s.9; li.1). Konfronteret med spørgsmålet om, hvorvidt gruppeakkordløn kan risikere at give spændinger i gruppen, undviger Frida at svarer bekræftende, men tilkendegiver samtidig: *"Det kunne da godt tænkes"* (s. 8, li.16). Problemstillingen angår, at der ikke foreligger konsensus omkring normer for rettigheder og pligter i gruppen, når man fremover arbejdsmæssigt og lønmæssigt bliver afhængige af hinanden, og hvor nogle gruppemedlemmer (de dominante) sætter rammerne for de øvrige medlemmers rettigheder og pligter i gruppen, snarere end at disse sættes gennem en fælles diskussion mellem lige kvinder.

Frida er kendetegnet ved en betydelig inkonsistens i forhold til gruppeakkord lønsystemet. Hun bekymrer sig om, at indførelsen af arbejdsgrupper vil medføre et anslag mod de frihedsgrader og den autonomi, arbejderne havde under det tidligere produktionssystem, givet deres lønmæssige uforbundenhed, under den individuelle akkord, men hun identificerer samtidig efterfølgende enkelte medlemmer af gruppen som et problem, fordi de ikke er villige til at give afkald på hævdevundne rettigheder og frihedsgrader. Frida frygter med andre ord et indgreb overfor den enkeltes autonomi og har en problemidentifikation, i forhold til gruppen, som består i, at et par medlemmer ikke vil indordne sig og give afkald på deres personlige autonomi. Spørgsmålet om indgreb i den enkeltes autonomi er også en konkret illustration af gruppen som en magtstruktur. De medlemmer, Frida identificerer som problempersoner for gruppen og gruppens indtjening, tilhører gruppens mere magtfulde og dominante medlemmer (gruppen af højtloønnede syersker

under det tidligere produktionssystem). Medlemmer, som de øvrige medlemmer, inklusiv Frida, frygter og står magtesløse overfor at påvirke.

Frida tager således afstand fra de magtfulde, men har også selv fokus på gruppens indtjening. Modsat de højtlønnede, som retter deres kritiske fokus mod de "langsomme", vender Frida tingene om, og forfægter det synspunkt, at det lige præcis er de højtlønnede, som trækker gruppens indtjening ned, fordi de ikke vil indordne sig fællesskabet og holder mange pauser.

Hermed kommer hun paradoksalt nok også til at understøtte de magtfulde, fordi hun tilslutter sig deres overordnede målsætning om at minimere det forventede løntab. Denne modsigelsesfuldhed og inkonsistens betyder, at Frida indirekte støder de "langsomme" fra sig, eller i det mindste udelukker sig fra at indgå i en alliance med gruppens svagere medlemmer<sup>98</sup>. På den måde er hun en af de syersker som "presser på" for at gruppens produktivitetsnorm skal ligge så højt som muligt, så hun og de andre tidligere højtlønnede går så lidt ned i løn som muligt.

Den kombinerede frygtsomhed, overfor gruppens dominante medlemmer samt problemidentifikation i forhold til gruppens svagere medlemmer, befæster Fridas magtesløshed overfor de problemer der identificeres.

## ***2. Magt, dominans og gruppeledelse***

I det ovennævnte fremgår det, at Frida anlægger en tydelig magtbekymring i forhold til gruppen, med en bestemmelse af sig selv om magtesløs (og frygtsom).

Spørgsmålet om gruppens organisering og gruppeledelse, ses indenfor rammerne af et magtperspektiv, og ikke ud fra et perspektiv omkring gruppens fremtidige forvaltning af selvstyret. Dette fremgår specifikt i relation til spørgsmålet om gruppens gruppekoordinatorfunktion.

Frida argumenterer for, at det er vigtigt, at denne funktion kommer til at gå på skift mellem gruppens medlemmer, idet man ellers risikerer at reproducere nogle autoritetsstrukturer i gruppen, som minder om og vil være en reproduktion af de autoritetsstrukturer, der forelå, under det tidligere produktionssystem, udtrykt via mellemlederne. Det vil sige, at gruppekoordinatoren får samme status og magt som direktricerne har haft, i det linie-orienterede produktionssystem.

---

<sup>98</sup>Frida understøtter de dominante gruppemedlemmers indtjeningsmål, selvom hun også repræsenterer en alternativ problemidentifikation, hvor lige præcis de dominante identificeres som problemet. Fridas temasætning betyder samtidig, at hun udelukker sig fra at etablere alliancer med de andre svage medlemmer af gruppen - fordi temasætningen, om hvem der koster penge for gruppen, og hvem der ikke gør, indirekte er et anslag mod disse svagere medlemmer.

*"Jeg synes, at vi skal alle sammen prøve. Ja. ... Fordi det skal jo ikke være sådan, som nu hende der skal starte, hun er - hvis hun nu får, hun skal til at styrer det hele, fordi det skal hun ikke. ... Nej, jeg mener vi skal alle sammen have noget at sige. ... Fordi så kan vi lige så godt få en direktrice, hvis det er en der skal gå og"* (s.13, li.9).

Frida fortæller, i forhold til gruppekoordinatorspørgsmålet, at: *"Ja noget gjorde vi. Vi - der var en hun ville da godt begynde. ... Den måned her. ... Og så mente VI, at VI skal prøve, at skifte"* (s.12, li.29). I forhold til spørgsmålet om, hvorvidt alle deler Fridas holdning, og er villige til at påtage sig denne rolle, på et tidspunkt, tilkendegiver Frida: *"Ja det tror jeg de havde. ... Ja det vil jeg tro (at de kan overtales til at påtage sig rollen). Det sagde de i hvert fald ikke at de ikke ville, da"* (s.14, li.14). Frida tilkendegiver, at hun tror de andre gruppemedlemmer er indstillet på at påtage sig dette ansvar. Problemet er dog, at hun ikke kan henvise til en positiv tilkendegivelse fra de andre i forhold til spørgsmålet men blot fremhæver, at *"de sagde i hvert fald ikke, at de ikke ville"*.

Fridas forståelse af gruppeorganiserings- og koordinatorspørgsmålet viser, at hun er opmærksom på, at det er vigtigt at undgå produktion og reproduktion af magtstrukturer, hvor de dominante gruppemedlemmer sætter sig på magten. Selvom Frida er benægtende foreligger der samtidig en beskrivelse og erkendelse af, at hendes ønske om, at rollen skal gå på skift mellem gruppens forskellige medlemmer, ikke har hold i virkeligheden. Frida frygter magtekspropriation, men har samtidig en opmærksomhed på, at flertallet af gruppens medlemmer, inklusiv hende selv, er kendetegnet ved en distance og ansvarsunddragelse, i forhold til at påtage sig gruppekoordinatorrollen.

Set i relation til det samlede interviewmateriale er det interessant, at Frida her deler perspektiv med Anna, nemlig at alle skal deltage i det planlægningsmæssige ansvar. Muligvis deler hun ikke samme perspektiv om selve besættelsen af gruppekoordinatorfunktionen. Dette betyder, at der også i denne gruppe (muligvis udelukkende hos Frida) foreligger en opmærksomhed om magt og dominans problemstillingen, i forhold til gruppernes konstituering.

### **3. Afrunding**

Frida knytter ingen positive mulighedsbetingelser omkring indflydelse, ansvar og jobvariation ved indførelse af grupper, tværtimod anticiperes en række potentielle konflikt- og anslagsdomæner, der er foranlediget af den større sociale forbundenhed i arbejdet. Frida er samtidig kendetegnet ved en udpræget frygtsomhed og angst overfor den magt, hun frygter og forsøger at distancere sig

fra. Dette betyder, at selvom hun repræsenterer en form for oppositionel forståelse, overfor gruppens magtcentrum, så er hun ikke indstillet på at stå ved og handle ud fra egen forståelse. En situation, som samtidig afspejler en klar erkendelse af, at der ikke foreligger en social basis med henblik på at antaste de dominantes position.

Problemstillingen handler om, at hun ikke tør eller formår at sætte handling bag sine udsagn. At føre spørgsmålet ind i en kollektiv dialog ville også være at handle. Problemet er selvfølgelig ikke blot Frida alene, men også at hun sandsynligvis heller ikke kan finde opbakning til sit synspunkt blandt andre medlemmer af gruppen.

## *Kapitel 5*

### *Bente*

Bente har været syerske i 22 år ved Bodyware A/S. Helbredsmæssigt har Bente ingen problemer, hvilket hun forklarer med, at hun dels har arbejdet ved mange forskellige arbejdsoperationer, dels ved at hun har "holdt sine pauser". Bentes holdninger er karakteriseret ved at udvise ambivalens, usikkerhed og bekymring i forhold til omstillingen. Hendes holdningstilkendegivelse maskeres via benægtelse og brug af humor, hvorfor hendes personlige emotionelle usikkerhed og bekymring om omstillingen indirekte kommer til udtryk, via hendes fortællinger om de andre i gruppen, ledelsen og omstillingen. Bente er kendetegnet ved en dobbelt afventning, idet hun dels afventer, hvad ændringen vil bringe (jobdesignet), dels afventer, hvordan andre medlemmer forholder sig til omstillingen.

Bente leverer en detaljeret redegørelse og beskrivelse, som viser at hun er socialt integreret på arbejdspladsen. Modsat mange andre interviewpersoner retter Bentes refleksioner sig også mod gruppen og interaktionen gruppemedlemmerne indbyrdes. Eksistensen af dette refleksionsfelt indikerer, at hun indtager en ledende rolle i gruppen. Hendes beretninger og refleksioner peger på, at hun er involveret i de sociale og organisatoriske processer på arbejdspladsen og i gruppen. Anderledes formuleret: Hvis man tilhører et lag i gruppen, som påtager sig et ledelsesmæssigt ansvar, bliver spørgsmålet om de andres deltagelse og opbakning et væsentligt refleksionsdomæne, hvilket ikke er tilfældet, hvis man har en mere perifer rolle.

## 1. Forventning til omstillingen

I forhold til omstillingen til selvstyrende produktionsgrupper har Bente et selvbestemmelsesperspektiv, som betyder, at hendes primære forventninger handler om en frisættelse fra den underordning og autoritetsstruktur, der forelå under det tidligere, mellemliderstyrede produktionssystem. Derimod er der hos Bente kun sporadiske elementer til et jobberigelsesperspektiv, hvor hun betoner, at jobvariation giver nye mulighedsbetingelser ved indførelse af selvstyrende grupper. Som Bente udtrykker det: "*Jamen altså, at man selv har lidt indflydelse på det, ikke osse. Altså at man ikke bare lige skal, øh, sige ja og tak og amen til al ting, ikke osse. ... (indflydelse) Jamen det er da min egen arbejdsgang, ikke osse. ... At man selv kan være med til at bestemme lidt, der, og måske mere være med*" (s.3, li.7).

Bente betoner umiddelbart ændringernes betydning i forhold til det vertikale kontroldomæne, hvorimod hun nedtoner det horisontale kontrolaspekt, der ikke indgår som et mere gennemgående tema i interviewet. Hun har samtidig en ikke-ideologisk tilgang til selvbestemmelsesspørgsmålet, men oppebærer derimod en ganske nøgtern forståelse af grænserne for den selvbestemmelse, arbejderne kan udøve, under den arbejdsgruppeorienterede produktion. En selvbestemmelse, som stadig udspiller sig indenfor rammerne af magtstrukturer mellem ledelsen og arbejderne. Det vil sige, Bente oppebærer en præcis forståelse af, at selvbestemmelsen indskrænker sig til selve arbejdets tilrettelæggelse og planlægning.

Bente betoner, at hun ikke personligt frygter omstillingen, men at: "*... det er da meget spændende, synes jeg. ... Synes jeg, øh, det er ikke noget der kan få mig til at køre psykisk ned, da. (latter). Der skal mere til*" (latter) (s.2, li.22).

Selvom Bente forsikrer, at hun ikke frygter omstillingen, så dækker udsagnet "spændende" også indirekte over en usikkerhed og uvished, i forhold til den forestående indførelse af arbejdsgrupper. I samme åndedrag, som hun påpeger, at hun personligt ikke var så skeptisk, fremhæver hun, at der, blandt hendes kolleger og de andre gruppemedlemmer, har været usikkerhed og skepsis overfor ændringerne, men at dette har ændret sig. Som Bente udtrykker det: "*Fordi jeg tror at efterhånden, og det tror jeg også, altså når først, hvis folk de tager med, eller når de har været på kursus. ... Der ikke også, at så giver de det en chance måske. ... Og tænker, ja det kan jo alligevel være spændende* (s.16,li.13). Bente fortæller således, at opstartskurset bidrog til at ændre nogle af gruppemedlemmernes holdning til omstillingen: "*Altså, øh, det tror jeg nok det gjorde for nogen. Altså nu var jeg ikke så skeptisk fordi jeg, jeg synes det kunne lyde spændende, det der fra*



*starten af. Så jeg var ikke en af dem der var negativ. ... Også fordi jeg tænkte, nå ja herregud, går det ikke, så kan man jo bare holde jo" (s.30,li.23).*

I denne beskrivelse fremgår det grundlæggende, at Bentes tilgang dybest set har karakter af en afventende position overfor, hvordan det bliver at arbejde i gruppe, samt at hvis det bliver for frustrerende kan man altid sige sit arbejde op. Bente er kendetegnet ved en usikkerhed og frygt overfor ændringerne, men som hun maskerer gennem humor og en lidt fanden-i-voldsk attitude.

### ***1.1. Indtjening og fælles eller individuel kontrol***

Bente fortæller, at man i gruppen ikke har haft en fælles diskussion om det fremtidige indtjeningsniveau. *"Ikke hvor vi skal ligge henne. ... Altså er vi nok klar over nogen kommer det til at koste nogle kroner. ... Jamen vi håber da på, at vi kommer op og ligge i (latter) i toppen. ... Uden, at knokle røven ud af bukserne. ... (Det er de der nogen og 90 kr). Ja. ... Men altså vi gør det jo nok ikke lige med det samme. ... Jamen altså hvis vi kommer op på nogle og 90 så kommer det ikke til at betyde noget. Der har jeg ligget på i, jeg har ikke været på akkord i 8 år. ... Men ellers er jeg også villig til at betale lidt for, at få et bedre arbejdsklima"<sup>99</sup>. ... Ja. Det er jeg godt nok" (s.8.li.10)<sup>100</sup>.*

Til trods for, at Bente tilkendegiver, at hun er indstillet på at gå lidt ned i løn for et bedre arbejdsklima, så er hendes forhåbninger, til indtjeningen, at gruppen kommer på så optimal indtjening som muligt, ud fra det nye lønsystem. Indfries denne forventning sker der ikke de store ændringer lønmæssigt for Bente<sup>101</sup>.

Der er indeholdt en dobbelt bekymring i Bentes beskrivelse. Dels en bekymring om, at omstillingen vil medføre et løntab, og dels, at arbejdet bliver mere belastende. Bekymringen angår, at man ikke alene vil falde i løn, men også risikerer at skulle knokle mere for en lavere løn<sup>102</sup>.

---

<sup>99</sup>Med risiko for at blive for sprogførlig, så er det interessant, at Bente siger arbejdsklima og ikke arbejdsmiljø. Dette kunne indikere, at EGA og helbredsproblematikken ikke figurerer i hendes overvejelser.

<sup>100</sup>I virkeligheden lidt en pseudoproblematik. Forestillingen om selv at kunne bestemme ens indtjening refererer til det individuelle akkordsystem, men er faktisk meningsløs i det nye system. Nogle små frihedsgrader, som var på individuel akkord, men som er illusoriske i en gruppeakkord.

<sup>101</sup>Det er interessant, at Bente ikke har arbejdet på akkord de sidste 8 år, og at hun ikke gør sig nogen refleksioner om igen, at skulle arbejde på akkord.

<sup>102</sup>Denne problemstilling viser sig senere gennem en diskussion om, at værne om de tilpasningsstrategier man har opøvet og tilkæmpet sig under det tidligere produktionssystem. Bente fortæller selv, at hun er indstillet på, at gå lidt ned i løn som bytte for et bedre arbejdsklima. Samtidig rummer hendes beretning to områder, hvor hun frygter, at omstillingen og den lønmæssige forbandenhed risikerer at medfører forringelse - at det bliver mere belastende og er et anslag mod værnestrategier.

## 2. Ledelsen og omstillingen

Bente giver en forholdsvis udpræget kritisk vurdering af ledelsen, som både angår måden, de har grebet omstillingen an på og deres planlægningsevne. Bente oplever ikke, at ledelsen har informeret godt nok om omstillingen, hvilket hun angiver hænger sammen med, at: *"Men altså de har nok været bange for at lukke op for posen, osse jo. ... Jeg tror de har gået og spekuleret på, hvor mange smutter"* (s.15, li.17). Yderligere kritiseres ledelsen for ikke at have gennemtænkt omstillingen. Denne kritik konkretiserer Bente ved at inddrage den måde, hvorpå mellemlederne har været involveret i omstillingen. Synspunktet, er at mellemlederne: 1) Ikke er blevet inddraget, men at omstillingen snarere er blevet trukket ned over hovedet på dem; 2) Ikke er blevet informeret af ledelsen; 3) At der ikke er klarhed om, hvad deres fremtidige rolle og kompetencer skal være i forhold til produktionen.

Samlet set konkluderer Bente, at ledelsen ikke selv er forberedt godt nok på omstillingen og at de yderligere ikke tror på deres eget system. Som Bente udtrykker det: *"Nej. De har ikke vidst, hvad de har med at gøre. ... Det ved de stadigvæk ikke. ... Jamen jeg synes der har været mange ting som altså er så - de skulle nok have været på kursus før vi andre. ... Synes jeg i hvert fald. Så de vidste lidt mere om, hvad de havde med at gøre. ... "Jamen nu kan du bare se, vi er jo ikke kommet i gang til tiden, heller vel. ... Jamen det var jo fordi, at de havde ikke tillid til det her. ... Altså de turde ikke smide det ud til os, vel. Og sige. ... Ja, det synes jeg, altså - de har været ræd for, Neej vi (ledelsen) skal have fat i den lange ende alligevel, fordi ellers så klarer de det ikke vel. ... Alle de ting der skulle være færdig og sådan noget. I stedet for at kaste det ud og sige, I må sku ikke gå før det er færdig vel. ... personligt så har jeg selv tænkt, "Vi skal fandme nok vise dem". (latter). At det kan vi godt. ... Fordi de burde da kunne stole på os. Og så - Og det tror jeg altså, at hvis de selv måske havde været på kursus, så havde de måske bedre turde også"* (s.18, li.24).

Bente fremhæver samtidig, at hvis grupperne skal forvalte planlægningen og koordineringen af arbejdet og arbejdsprocesserne, så er en væsentlig forudsætning, at der sker en opstramning af det planlægningsansvar, ledelsen skal forvalte, nemlig ved at sikre at gruppen har alle materialer til produktet til tiden: *"Det håber jeg at der bliver (strammet op på). Det er der ikke endnu. ... Nej, altså nu er vi begyndt, at køre på vores, vi har ikke manglet materialer. ... Men det har vi gjort så mange gange. ... Ja. Ja, så - og det tror jeg ikke rigtig på. ... Jeg er meget skeptisk overfor det der. Altså nu har vi jo fået en ny indkøbschef, han er jo ikke så gammel i gårde endnu, det kan jo være, at han gør. ... Nej, vi har altid manglet meget. ... Ja så har de måske glemt at bestille, og - det får vi jo heller ikke rigtig, at vide. Eller fik ikke rigtig at vide. ... Nej,*

*ikke andet end man sommetider følte, at man fik en sludder for en sladder, ikke osse. ... Altså man - vi ved jo så ikke rigtig hvad der passer. (latter). (Hvad vil gruppen gøre, hvis der mangler materialer?): "Jamen det kan da være, at de bliver bedre. ... Det må vi da håbe for dem. ... Jamen de skal være mere foran. ... (med planlægning og ordre). Altså der kan også være mange ordrer der kommer sådan ret akut. Og vi skal bare bruge det her og nu, ikke osse. Så er det klart, at så kan der opstå sådan noget. ... Men jeg synes, at det har også - det har ikke bare været med sådan nogle ting de har skulle bruge til sådan noget. Det har også været med sådan nogle - ja hvide tråde f.eks., som vi kører med og beigefarvet tråd. ... Nej det synes jeg bestemt, ikke. Og etikker og sådan noget. Ikke også, det burde jo bare ligge der" (s.19, li.3).*

Begge disse ledelseskritikker er erfaringsbaserede og implicerer en problemidentifikation, der ikke retter sig mod gruppen, men derimod ledelsens parathed og evne til at klare omstillingen. Fortællingens pointe og Bentes vurdering er, at man har en ledelse, som har iværksat omstillingen, og stiller krav til at arbejderne skal være omstillingsparate, samtidig at ledelsen ikke selv er klar til omstillingen og ved hvad de har sat i gang. En fortælling, som yderligere underbygges af fortællinger om deres manglende evne til at planlægge<sup>103</sup>. Fortællingerne om ledelsen kan indirekte også tolkes som en projektion, hvor egen frygt og usikkerhed projiceres over på ledelsen (Gabriel 2000).

### ***3. Gruppen: Forpligtelse, dominans og magt - frygt/nervøsitet***

I forhold til gruppen er Bentes centrale bekymring gruppens svagere medlemmer og hvorvidt gruppearbejdet vil medføre indgreb overfor de værnemekanismer, som hun hidtil har anvendt med hensyn til tackling af belastninger i arbejdet.

Bente forsikrer om, at hun er kommet i en god gruppe. Hun er ikke nervøs for, at der skal opstå gruppepres på grund af den større arbejds- og lønmæssige afhængighed, når man begynder at arbejde som en selvstyrende produktionsgruppe. Samtidig tilkendegiver Bente, at hun generelt har en positiv vurdering af de andre gruppemedlemmer. Som hun udtrykker det: *"Nej, det synes jeg ikke jeg er nervøs for, for selvfølgelig bliver vi da mere afhængig af hinanden - det gør vi da. Det er da helt sikkert. Men nu er vi en flok stabile folk, jo"* (s.35, li.1). *"Nej, vi har hele tiden sagt, at det er skisme en god gruppe"* (s.35,li.26).

---

<sup>103</sup>Bente havde ret i sine betragtninger i den forstand, at ledelsen, efter implementering af det gruppebaserede produktionssystem, blev tvunget til at følge dette op med ændringer i resten af organisationen (jævnfør Direktøren).

Bente fortæller også, at deltagelsen i opstartkurset havde en positiv indvirkning på gruppen: *"Jhhhaa, hvad har jeg fået, altså, æh, jeg synes vi har fået mange, øhm altså et stort samvær. ... Altså nu er jeg heller ikke én af dem der sådan har holdt min mund herude. Så jeg har ikke følt mig udenfor, herude, på nogen måde. ... Men, jeg synes, at vi blev rystet noget mere sammen. ... I gruppen. ... Ja. Og der var da flere som begyndte at turde sige noget, jo længere vi kom hen (i kurset) ikke osse. Der var da lige et par stykker som ikke sagde så meget i starten. Men det hjalp da. ... Jhhhaaa, det vi, nej altså jo, vi havde mange ting oppe at vende, også med at hvordan vi skulle være overfor hinanden. ... Og vi vil da helst have, at der ikke var nogen der skulle gå og skyde noget under skoene. Hellere komme frem med det, og så må vi tage det. ... Ja. Og så, at der ikke er nogen der går og bær det inde i sig selv, fordi det er bedst, at få luft med det samme. ... Og så tage imod det positivt" (s.5; li.1).*

Bente hævder, at opstartskurset har skabt samvær og rystet gruppen sammen. Påstanden fremstår imidlertid som et abstrakt postulat, der ikke underbygges af konkrete beretninger om gruppens evne til afklaring omkring forvaltning af selvstyret og dets organisering. Snarere signalerer denne betoning af en positiv udvikling i samværet og formulering af normer for *"hvordan man skulle være overfor hinanden"* i gruppen, at Bente og andre af gruppens mere toneangivende medlemmer bekymrer sig for den frygtsomhed, nervøsitet og usikkerhed, de kan iagttage hos mange af de andre gruppemedlemmer. De oplever, at mange af gruppens medlemmer virker svage, sårbare og nervøse, og at dette kan blive et problem for gruppen. Dette hænger sammen med, at denne frygtsomhed og sårbarhed lige præcis medfører en distancering og undslåen sig af forpligtelsen overfor gruppen og fællesskabet.

Det er lige præcis på grund af iagttagelsen af, at der mangler en gensidig forpligtelse og opbakning i forhold til at fungere som en selvstyrende produktionsgruppe, at Bente tillægger det stor betydning, at man i gruppen tog en diskussion om, hvordan folk skal forpligte sig overfor hinanden. En temasætning og et krav fra gruppens toneangivende medlemmer om, at de svage og sårbare medlemmer må overvinde deres ængstelse og frygtsomhed. Lidt firkantet sagt fornemmer Bente, at indførelse af selvstyrende grupper, som muliggør en frigørelse fra tidligere vertikale dominans- og autoritetsstrukturer, lige præcis for gruppen, samtidig indebærer en risiko for dannelse af nogle horisontale dominans- og autoritetsstrukturer, fordi mange af gruppens medlemmer, på forhånd har trukket sig fra fællesskabet, på grund af frygtsomhed og angst. Bente beskriver således også, at gruppen er kendetegnet ved at skelne mellem de, der forpligter sig (de, der siger noget) og på den anden side de tavse, de uforpligtede og frygtsomme.

Bentes væsentlige bekymring, i forhold til selvstyret, angår her en oplevelse af, at mange af gruppens medlemmer er kendetegnet ved manglende involvering, forpligtelse og deltagelse. Gruppens mere toneangivende medlemmer er opmærksomme på det problematiske ved en manglende gensidig forpligtelse og ansvarlighed overfor gruppen, og dette er baggrunden for deres temasætning af en normkodeks for *"hvordan man skal opføre sig overfor hinanden"*. En normkodeks, som kommer til udtryk på følgende måde: 1) Krav om åbenhed; 2) krav om ikke at være mistænksom; 3) krav om ærlighed; 4) krav om at tage konflikter; 5) krav om at give sig til kende; 6) krav om, at lære at tage positivt imod kritik.

Bentes beretning illustrerer, at de toneangivende identificerer de svage og sårbare medlemmers distance og tilbagetrækning som et problem, og at man har forsøgt at intervenere i forhold til denne problemstilling. Denne normkodeks for samvær og forpligtelse, overfor fællesskabet, udgør på samme tid gruppens magtfulde og dominante medlemmers krav til de frygtsomme og distancerede medlemmers deltagelse i gruppen. Det grundlæggende synspunkt er, at hvis man ikke giver sig til kende, er åben og ærlig, så er problemet, at konflikterne kommer til at udspille sig på et mere ubevidst plan: *"Og så, at der ikke er nogen der går og bær det inde i sig selv, fordi det er bedst, at få luft med det samme"* (s.6.li.8), samt, at det er vigtigt at alle hjælpes ad og at man ikke undslår eller unddrager sig et ansvar overfor at fungere som en selvstyrende gruppe<sup>104</sup>.

Denne opfattelse handler om, at selvom indførelse af selvstyrende produktionsgrupper er et brud med de autoritetsstrukturer, der kendetegnede det tidligere mellemliderstyrede produktionssystem, repræsenterer gruppens svagere medlemmer lige præcis en trussel om, at man internt i gruppen får reproduceret nogle lignende autoritetsstrukturer, hvor gruppens mere toneangivende medlemmer risikerer at skulle påtage sig den ledelsesmæssige byrde, uden en sikkerhed og garanti for, at de har de andre gruppemedlemmers opbakning og forpligtelse til det.

---

<sup>104</sup>Betydningen af den ovennævnte temasætning om det sociale samvær, og gruppemedlemmernes involvering og deltagelse i en fælles afklaring om gruppens organisering og forvaltning af selvstyret vil senere blive taget mere konkret op om gruppens organisering og forvaltning af selvstyret. Baggrunden for at denne diskussion også bør relateres til gruppens mere konkrete strategier om forvaltningen af selvstyret og de ændrede krav i arbejdet hænger sammen med, at der bør skelnes mellem, hvilken kommunikation der har udspillet sig i gruppen (hvad man har talt om, hvilke krav man har fremført overfor hinanden), og på den anden side, hvad kendetegner kommunikationen i gruppen på et metakommunikativt niveau (hvad man gør, hvem har magten og hvem har ikke magten). Problemstillingen angår det forhold, at de toneangivende og magtfulde medlemmer af gruppen forlanger at de andre forpligter og involverer sig, samtidig at de, i de konkrete beslutninger og diskussioner, lige præcis demonstrerer deres magt - (dette gør de selvfølgelig også fordi de andre ikke imødegår eller deltager med egne selvstændige synspunkter og perspektiver).

### 3.1. Dominans og magt - jargon

Spørgsmålet om normer for samvær i gruppen omfatter også en kritisk refleksion over de toneangivende medlemmers jargon, som af Bente betegnes som rå og hård. Bente fortæller: *"Jamen jeg tror også at mange nye de oplever det værre end det er. ... Det tror jeg altså. Ikke osse. Fordi, også fordi vores sprog indbyrdes herude, (latter). ... Folk de har godt nok gloet somme-tider, når vi skændes ude på bænken. Og det er bare jargon. ... Åhr, vi kan godt sidde og sige, hold kæft til hinanden, det bunder altså ikke længere end. Men altså jeg kan godt se at når der kommer nogle nye så når de går fordi, og så sider vi og siger åhr hold din kæft, så tænker de hov hov. ... Ja. Jo. Vi er nogen der har en frygtelig jargon overfor hinanden, men vi ved jo hvor den bunder. Ikke osse. ... Altså den bunder jo ikke i noget. ... Overhovedet. Overhovedet ikke. ... Nej det er humoristisk det hele. Men det kan folk jo ikke altid høre. Og slet ikke hvis de ikke har nogen humoristisk sans. ... Vi har i hvert fald også snakket om i vores gruppe, at - især til de to nye, der, at de skal de altså overhovedet ikke tage så tungt. Fordi de bunder overhovedet ikke i nogen ting. Det gør det ikke"* (s.37, li 1).

Modsat kravet om åbenhed og ærlighed kaster Bente her et kritisk blik på de mere toneangivende medlemmers samværsform, men det ledsages dog ikke af en imødekommelse om at ændre sig. Perspektivet på problemet er, at gruppens svagere medlemmer misforstår denne jargon og at de skal lære ikke, at "tage det så tungt".

De stærke og de svages samværsform er nu blevet tematiseret ved henholdsvis jargon og tavshed. Fælles for de to problemstillinger er imidlertid, at det er gruppens svagere medlemmer, som bør ændre sig. Et sådant perspektiv, på samværsformerne i gruppen, udgør hermed implicit også en magtdemonstration ved, at der, på den ene side er krav til gruppens svagere medlemmer om at ændre sig, samtidig med, at der ikke foreligger en tilsvarende imødekommelse fra gruppens mere dominante medlemmer om at ændre sig. Ganske vist er der opmærksomhed om, at éns jargon virker skræmmende for de svagere medlemmer, men den virker skræmmende, fordi de misforstår den. For at underbygge denne pointe fokuserer Bente specifikt på gruppens nye medlemmer og ignorerer, at der også er frygt somhed blandt gruppemedlemmer med en længere anciennitet på arbejdspladsen<sup>105</sup>. Nok er de dominante medlemmer opmærksom på, at deres jargon kan virke skræmmende på de svagere medlemmer, men de udviser ingen imødekommelse.

---

<sup>105</sup>I denne diskussion bestemmes jargonen som problemet, men det virkelige problem er imidlertid at denne temasetning er en konkret magtdemonstration fra gruppens stærkere medlemmer side. Det er dem, der stiller krav og udøver indflydelse. Det er denne magt de svagere frygter, og ikke selve jargonen som sådan (symbolsk repræsentation på magt).

se med hensyn til at ændre på sig selv. De fremhæver derimod, at problemet består i, at de nye medlemmer misforstår tingene, og må lære, at der ikke ligger så meget i det<sup>106</sup>.

Samlet set er Bentes beretning karakteriseret ved, at gruppens svagere, frygtsomme og nervøse medlemmer identificeres som et problem for gruppen. Man har derfor fra de mere dominante medlemmers side stillet krav om, at de må give sig til kende, og fortælle, hvad de mener. En problemstilling, som angår et krav om forpligtelse overfor fællesskabet og at man bakker hinanden op. Jargon-spørgsmålet kan betragtes som en parallel til dette krav om det sociale samvær. Fælles for begge temaer er imidlertid, at det, ifølge Bente, handler om, at de svagere medlemmer må forandre sig *"turde, at sige deres mening"* og *"lære at forstå"*.

#### **4. Forandringerens omfang og karakter: Den fraværende diskussion - Jobrotation**

Bente fortæller, at gruppen ikke har diskuteret jobvariation, men at man ad hoc på basis af de ordrer, man får, vil rotere efter behov. *"Vi har ikke lagt noget fast. ... Det må ligesom komme efter behov"* (s.9, li.12). Det fremgår, at jobvariation ikke tilskrives en positiv betydning, men ses som et vilkår man må acceptere, som Bente udtrykker det *"Altså ikke andet end at, øh, det kommer vi jo til"* (s.9, li.12). Bente giver samtidig udtryk for fortrøstningsfuldhed i forhold til dette krav om større jobfleksibilitet, idet hun fortæller, at i hendes gruppe, *"... er vi mange der har rokeret meget, og har prøvet prøvet mange forskellige ting. ... Ja. Ja. Så jeg tror ikke rigtig, at der er nogen der er. ... Der er bange for det der"* (s.9, li.12). Dette betyder, at Bente anslår en frygttematik, i forhold til denne problemstilling, som et spørgsmål om de enkelte medlemmers vilje og mod til at imødekomme kravet om øget arbejdsmæssig fleksibilitet, sammen med en konstatering om, at gruppens medlemmer som helhed allerede er i besiddelse af de fornødne kvalifikationer, med henblik på at tackle denne udfordring i forhold til omstillingen. Ud fra en sådan betragtning anses det ikke nødvendigt for gruppen at udvikle en strategi med henblik på oplæring og opkvalificering. Som Bente udtrykker det: *"... Jha, kan og kan, men har da prøvet det, ikke osse. ... Men*

---

<sup>106</sup>Den specielle jargon i kliker kan også betragtes ud fra en synsvinkel om kollektive strategier, hvormed arbejds meningsløshed og monotoni tackles og der skabes distance overfor virksomheden og frustrationer. Det man skal være opmærksom på, er at denne rå og hårde jargon (samværsform) også kan betragtes som en tacklingsstrategi til at bryde med arbejdets og arbejdslivet trivialitet og er en måde at distancere sig fra sin egen underordning, magtesløshed og frustrationer i arbejdet. Man kan så overveje, hvorfor gruppens stærke medlemmer ikke overvejer at dæmpe deres jargon. En forklaring på dette er muligvis, at jargon for disse arbejdere har en funktion i forhold til tackling af arbejdets monotomitet og trivialitet, samt distancering fra underordning og magtesløshed. Jargon og humor er måde at udtrykke frustrationer (se for eksempel Ackroyd & Thompson, 1999).

*man har ingen rutine i det, i den forstand, vel. ... Men man har jo prøvet mange ting. ... Og det er, det er vi mange af os der har. ... Ja der er vist kun en enkelt eller 2 der ikke har prøvet noget særligt. ... Ja. Vi har en god bredde"* (s. 9, li.22). Bente antyder her samtidig, at selvom gruppens samlet set har brede faglige kvalifikationer, så betyder dette ikke, at de har rutine i de forskellige arbejdsoperationer<sup>107</sup>.

Omkring spørgsmålet om jobvariation er der ikke et positivt ønske om større variation i arbejdet, derimod konkluderer Bente og gruppen, at denne forandring ikke udgør et større problem givet gruppemedlemmernes faglige kvalifikationer. Det eneste problem består i, at man fremover vil kunne komme til at arbejde ved arbejdsoperationer, hvor man ikke har rutine, og derfor vil have en lavere produktivitet. Gruppens evne til at imødekomme krav om øget jobvariation anskues ikke som et kollektiv anliggende, men ud fra gruppemedlemmernes nuværende faglige kvalifikationer og vilje til at rotere, når der bliver behov herfor. Jobvariation anskues ikke som en mulighed for at få et mindre ensidigt og monotomt arbejde.

Ud fra en idealtypisk forestilling om omstillingen, med den erklærede målsætning om øget jobvariation og fleksibilitet, virker det som om gruppen ikke forholder sig målrettet til denne problemstilling. Gruppen har blot konstateret at gruppemedlemmernes faglige kvalifikationer er forholdsvis brede, og at der derfor ikke er behov for en strategi med henblik på oplæring og opkvalificering. På den anden side er den adhoc-strategi, som Bente lægger op til ganske realistisk, givet at det med den ordresituation, der foreligger, ikke er en mulighed for at fastlægge nogle mere langsigtede planer omkring jobrotation og oplæring. Den måde, spørgsmålet om jobrotation, bliver tematiseret på, skal også sættes i relation til, om der fremkommer erklærede ønsker blandt gruppens medlemmer om et mere varieret arbejde. Spørgsmålet om jobvariation anskues primært ud fra den enkeltes produktivitet, og ikke ud fra gruppens produktivitet via flowet i arbejdsprocessen.

## ***5. Ændringer uden forandring***

Bente er opmærksom på og bevidst om, at den nye arbejdsmæssige, organisatorisk og sociale forbundenhed repræsenterer en (social) trussel overfor de tilkæmpede værnestrategier hun (og andre)

---

<sup>107</sup>Rutine temaet peger implicit på, at der foreligger en modsætning mellem jobvariation og produktivitet. Der ligger også implicit indbygget i Bentes beretning, at man primært bør arbejde, hvor man er rutineret og kan opbære en høj produktivitet.



har udviklet overfor arbejdets belastninger (ensidigt gentaget arbejde/nedslidning og monotoni), i form af at den lønmæssige forbundenhed<sup>108</sup>.

På sin vis er der en rudimentær forståelse hos Bente om, at den ansvarlige autonomi, som introduceres med indførelse af arbejdsgrupper, samtidig repræsenterer en trussel, overfor den "uansvarlige autonomi", arbejderne har udviklet, i forhold til tackling af krav og belastninger i arbejdet. Det vil sige, at omstillingen til arbejdsgrupper udgør et anslag eller angreb mod nogle af de individuelle og kollektive kontroldomæner, arbejderne under det tidligere produktionssystem har tilkæmpet sig. Som Bente giver udtryk for, er der, omkring social kontrol, risiko for interne konflikter og spændinger: *"Jamen der kan sikkert komme mange ting (konflikter og sociale spændinger). ... Jamen jeg tror, at er der nogen der kan føle, at 'nå kigger de nu på uret, nu går jeg ud og ryger', så - og sådan nogle ting. ... Altså det er sådan ting folk nok skal lære. Det har jeg i hvert fald sat mig selv for, at det vil jeg overhovedet ikke kigge på. ... Jamen det tror jeg nok, fordi at nu har jeg alle dage gået ud og holde pauser, og det vil jeg bestemt også blive ved med. ... Men dem der så måske ikke har været vant til det, jeg vil håbe, at de så gør det. ... Fordi man har godt af at rejse sig, og gå og få nogle andre impulser"* (s. 6, li. 21).

Bente argumenterer for berettigelsen af at fastholde denne frihed, fordi det er sundt mentalt og fysisk (jævnfør udtrykker: *"Fordi man har godt af at rejse sig, og gå og få nogle andre impulser"*). I sin argumentation for opretholdelsen af friheden til at holde pauser sætter Bente et arbejdsmiljøperspektiv i spil med henblik på at forsvare disse hævdvundne rettigheder og værnestrategier overfor arbejdets belastninger.

Bente fortæller samtidig, at der foreligger opbakning bag disse overvejelser i dele af gruppen. Som Bente udtrykker det: *"Ikke andet, end at vi har snakket om, at det skal helst køre ligesom det har gjort hele tiden. ... Med vores pauser og alt muligt. Fordi vi synes det er sundest, og komme ud. ... Jo men det tror jeg nok (vi er enige om i gruppen). Jeg har ikke hørt nogen der har sagt, at der ikke er. ... Der er nok nogen der benytter sig mindre af det end andre. ... Men jeg håber så, at de benytter sig af det, ud af, altså som man kan tillade sig, også fordi det er sundt"* (s. 7, li. 17).

Denne fortælling illustrerer nok engang, at gruppen er splittet mellem to grupperinger, hvoraf den ene gruppering offentlig har forfægtet og forsvaret egne interesser og forståelser, hvorimod resten af gruppen har samtykket heroverfor gennem deres *"tavshed"*. Igen pointerer Bente, at hun ikke personligt har tænkt sig, at ændre sig, men samtidig håber, at de andre vil forandre sig. Forsvaret

---

<sup>108</sup>Domæner af "uansvarlig autonomi" (Ackroyd & Thompson, 1999).

for denne frihed og ret til at holde pauser understøttes gennem inddragelse af et arbejdsmiljøperspektiv, omkring at det er sundest, og at hun derfor håber alle vil benytte sig af denne ret. Samtidig giver Bente også udtryk for en reservation i udtrykket "*altså som man kan tillade sig*", og som indikerer, at man har frihed under ansvar<sup>109</sup>.

Ud fra Bente beretning fremgår det samtidig implicit, hvem der bestemmer og har magten i gruppen, det vil sig, hvad der kendetegner gruppen som en magtstruktur, samt at de dominantes synspunkter er forblevet uantastede. Bente tror alle er enige, har ikke hørt indvindinger<sup>110</sup>. Bentes beretning illustrerer, at til trods for, at der foreligger opmærksomhed blandt gruppens dominante medlemmer om vigtigheden med at få alle med, så er det suverænt de magtfulde som definerer og bestemmer præmisserne. Det er dem, der definerer kodeks og rettigheder, hvorimod de svagere medlemmer samtykker gennem tavshed.

Overordnet set foreligger der, ud fra Bentes beretning, en udpræget inkonsistens eller uoverensstemmelse mellem ord og handling, i den forstand, at de magtfulde lige præcis demonstrerer den magt, de andre frygter. Denne inkonsistens mellem ord og handling er samtidig baseret på, at omstillingen til arbejdsgrupper, for gruppens dominante medlemmer, repræsenterer et potentielt angreb, overfor nogle af de værnestrategier, de har udviklet og tilkæmpet sig, i forhold til arbejdets belastninger, og som de konkret illustrerer, de er indstillet på at forsvare. I forhold til forpligtelse og ansvarlighed, overfor at skulle arbejde i grupper, formulerer gruppens dominante medlemmer således et moralkodeks, for de svagere medlemmer deltagelse, i form af krav om åbenhed, ærlighed og at kunne tage imod kritik (jargon), samtidig med, at de magtfulde i handling ikke viser, at de er indstillet på at imødegå og gå på kompromis, i forhold til noget som vurderes som væsentlige rettigheder. Det er lige præcis denne magtdemonstration, som de svagere frygter, og som gør at de trækker sig fra fællesskabet.

Bentes beskrivelse viser også, at hun oplever sig som værende del af et fællesskab i gruppen, hvor igennem hun kan udøve magt og indflydelse på sine omstændigheder. Bente har en splittet opfattelse af gruppen, udtrykt gennem, på den ene side, en fortælling om de svage, der ikke tør,

---

<sup>109</sup>Problemet er selvfølgelig, at vi ikke borede i, hvad Bente mere præcist mente med: "*altså som man kan tillade sig*". Min fornemmelse - og det er en fornemmelse - er at dette henviser til, at man kan benytte sig af denne ret, hvis man har gjort sin pligt, nemlig har en produktivitet som ikke trækker gruppen ned i indtjening. Man kan i hvert fald sige, at det var hvad rent faktisk skete. Det vil sige, at spørgsmålet om rettigheder og pligter skal forstås og udfolder sig indenfor rammerne af gruppens målsætninger i forhold til indtjeningen, og fokus på de enkelte medlemmers produktivitet og individuelle bidrag til den fælles indtjening.

<sup>110</sup>Forsvaret for disse rettigheder, og at undgå social kontrol og overvågning skal også relateres til at Bente ikke anticiperer nogen større ændringer arbejdsmæssigt. Arbejdet vil stadigvæk være et ensformigt gentaget arbejde.

og på den anden side, en fortælling, om VI-fællesskabet, der forpligter sig og værner om hinanden.

Denne splittelse, i vurderingen af gruppen, afspejler spændingen, mellem en forhåbning og mere nøgtern vurdering af gruppen, og interaktionen mellem gruppens medlemmer. Bente oplever gruppen som splittet mellem de forpligtede og de uforpligtede, og hvor de forpligtede har forsøgt at mobilisere de uforpligtedes opbakning og ansvar overfor fællesskabet. Denne bekymring angår gruppen som et socialt system og magtstruktur. Samtidig undergraves disse bestræbelser af andre bestræbelser og magtudfoldelse for at sikre hævdvundne rettigheder og løn.

## **6. Gruppekoordinatoren: Ambivalens og modsigelse**

Bente fortæller, at der ikke har udspillet sig de store diskussioner omkring gruppekoordinatorrollen/funktionen og planlægning i gruppen: *"Nej, det har vi faktisk ikke haft de store diskussioner om endnu. Fordi. ... Nej, det regner vi med, at vi skulle have et møde her nu, når vi skal til og i gang. Vi er jo ikke kommet i gang. Altså det var der snak om, at skulle vi i morgen eller i overmorgen, ikke osse. ... Og, nu prøver vi det her først, altså det er heller ikke, det er ingen diktator vi har i vores gruppe, vel. Altså vi kommer selv frem med vores eget, ikke osse"* (s. 12, li. 20).

Bente fortæller samtidig, at mange af gruppens medlemmer ikke havde lyst til at skulle påtage sig gruppekoordinatorrollen: *"Nej, men der var mange der ikke havde lyst. ... Ja. Men altså jeg tror det kommer hen af vejen, fordi altså det de er bange for, det er jo nok, at de skal til at sige for meget. (Latter). ... Og jeg tror det får vi løst meget op for. ... Altså jeg er nok meget positiv for at folk skal bøje sig lidt imod, og sige. At sådan skal det være. ... Ja, det tror jeg. ... Det håber jeg (Latter). ... (egen holdning til at blive koordinator?). "Jamen det er jeg da ikke bange for. ... Overhovedet, ikke. (tror det kan blive spændende?). Jamen det kan det da, men med de andres opbakning - kan det være spændende, ikke osse. Altså man skal jo have de andre med, ellers så. ... Ja. Ellers så"* (s. 13, li. 18).

Igen foreligger der stor uoverensstemmelse mellem formulerede intentioner/forhåbninger og Bentes realistiske vurdering af gruppens medlemmer. Hun formulerer en målsætning om, at gruppekoordinatoren ikke skal være en "leder/diktator", samtidig med, at de svagere gruppe-medlemmer er kendetegnet ved en uløst og modvilje til at gå ind i en diskussion om rollens definition, endsige selv at påtage sig rollen. Bentes intention står således i skarp kontrast til hendes vurdering af de andre gruppe-medlemmers adfærd og forpligtelse overfor denne problemstilling. Der er ingen diskussion eller lyst til at påtage sig ansvaret som gruppekoordinator

blandt flertallet af gruppens medlemmer. Bente konstaterer, på en og samme tid, denne manglende lyst og udtrykker samtidig en forhåbning om, at denne situation vil forandre sig.

Bente oplever, at de andre vægrer sig imod at skulle arbejde i grupper og mod at påtage sig ansvar, for eksempel ved at påtage sig gruppekoordinatorrollen. Hun oplever, at dette udgør et problem for gruppen. Et problem, som hun samtidig håber, der vil blive "løst op for" hen af vejen. Bente nævner ikke mere specifikt, hvilke beføjelser og kompetencer, gruppekoordinatorens rolle indbefatter, og antyder samtidig, at der ikke er en fælles forståelse og konsensus i gruppen om denne funktion.

Igen er der et markant spændingsfelt: På den ene side er der Bentes forhåbninger om forandring i de andres attituder og forpligtelse (som er baseret på en bestemmelse af, hvad bør kendetegne gruppens organisering og rolleforpligtelser. Hvis ikke der skal komme en diktator = reproduktion af en autoritetsstruktur, der minder om tidligere system, er det vigtigt at alle forpligter sig). På den anden side er der hendes faktiske oplevelse af interaktionen, og som baserer sig på gruppen som en magt- og dominansstruktur. I Bentes forståelse foreligger der imidlertid en fornægtelse af den magt, de dominerende gruppemedlemmer repræsenterer og konkret udfolder, (sprogligt fremgår det tydeligt), og en identificering som retter bebrejdelsen mod de svagere medlemmer.

Problemstillingen angår, at hvis gruppekoordinatorrollen ikke skal udvikle sig til en autokratisk autoritetsstruktur (diktator), så er en væsentlig forudsætning, at rollen forvaltes på en sådan måde, at der sker en autorisering af gruppens menige medlemmer. Bente betoner, at man ikke har valgt en "diktator", men at alle giver udtryk for deres egne meninger. Bente tilkendegiver samtidig, at man endnu ikke har haft en egentlig diskussion om indholdsbestemmelse af rollen.

Denne bekymring, eller måske positivt formuleret forståelse, af vigtige præmisser for gruppens organisering står i markant kontrast til Bentes oplevelse af de svagere medlemmers frygt og undslåen sig fra at involvere sig i denne problematik, samt manglende forpligtelse og distancering. I en vis forstand har Bente en rudimentær forståelse af betydningen af forholdet mellem autoritet og autorisering, forstået på den måde, at der bør foreligge en gensidig forpligtelse og ansvarlighed mellem de medlemmer, der varetager ledelsesroller og de mere menige medlemmer. Denne rudimentære forståelse bliver formuleret som et krav om, at man bør bakke gruppekoordinatoren op og ikke overlade ansvaret autonomt til denne. Bentes beskrivelse rummer en fordring om, at gruppens svagere medlemmer må bakke op om gruppen og gruppekoordina-

toren (gruppeledelsen). Bentes perspektiv om gruppekoordinatorrollen afspejler en forhåbning om, at de svagere medlemmer overvinder deres frygtssomhed og angst.

## 7. Afrunding

Bentes reaktion på omstillingen afspejler både hendes opfattelse af selve jobdesignet som et strukturelt forhold og hendes vurdering af gruppen og dens medlemmer. Bentes betragtninger om gruppen og gruppens organisering handler om, hvilke handlemuligheder og handlerum, der foreligger, i forhold til arbejdet og organisationen. Bentes refleksioner om omstillingen rummer en dobbelthed, der centrerer om spørgsmålene: Hvad kræves der af os, og hvordan forbindes vi, og hvordan er vi som et handleforpligtende kollektivt subjekt?

Det, Bente siger, har på mange måder karakter af at være et forsøg på erfaringseksklusion og at forsone sig med egen skæbne. En sådan erfaringseksklusion er selvfølgelig aldrig fuldstændig mulig og er lige præcis, hvad der genererer inkonsistens, ambivalens og modsætningsfyldthed i arbejdernes bevidsthed. Hos Bente er der således umiddelbart en inkonsistens mellem en idyllisering af gruppen versus en oplevelse af distance og uforpligtethed. Dette viser sig blandt andet som en inkonsistens mellem hendes forsikring, om det nok skal gå, versus, at ledelsens ikke engang selv tror på systemet<sup>111</sup>.

De svage er et problem, fordi de påtvinger de stærke en rolle og autoritet, som de ikke ønsker. Samtidig udøver de stærke en magt, som anskueliggør, at de har autoritet og magt, og ikke er indstillet på at imødekomme de svage.

## Kapitel 6

### Charlotte

Charlotte har været beskæftiget i tekstilindustrien i ca. 10 år, heraf de 3 år på Bodyware A/S. Charlotte oplever, at Bodyware er en god arbejdsplads. Et forhold som hun uddyber med, at der er et godt socialt fællesskab på arbejdspladsen: "*... synes jeg at man har det godt her (på Bodyware), ikke osse. Altså man kan snakke med alle og. ... og har lov til at sige noget, og sådan noget, ikke osse. ... (var det let at starte på Bodyware). Ja. Det synes jeg det var. ... Nej. Altså*

---

<sup>111</sup>Inkonsistens baserer sig på det sociale kollektiv man er medlem af og på de strukturelle forhold (jobdesign og kapitalisme). Inkonsistens er ikke et individuelt forhold, men et kollektivt og organisatorisk forhold.

*jeg synes, at folk de har været søde og rare til at tage med til og snakke og sådan noget, ikke osse"* (s. 3, li. 2).

Charlotte fortæller, at hun i en periode, hvor hun befandt sig i en personlig svær situation (skilsmisse og dødsfald i familien) oplevede, at hendes arbejdskammerater var utroligt hjælpsomme og omsorgsfulde overfor hende. Som Charlotte udtrykker det: *"der var ikke nogen der sådan spurgte mig ud eller sådan noget vel. ... Men altså, der kom nogen og spurgte, om jeg ville med, de går til sådan noget firmaskydning"* (s. 3, li. 30)<sup>112</sup>. Charlotte pointerer, at denne form for støtte og omsorg, hun har oplevet fra sine arbejdskammerater, var: *"... noget man er glad ved bagefter. Og også gør, at man er glad for at være hér"* (s. 4, li. 4).

Charlotte oplever således Bodyware som en god arbejdsplads og er glad for at være på arbejdspladsen, fordi hun er integreret i et socialt fællesskab kendetegnet ved omsorg, hjælpsomhed og medmenneskelighed<sup>113</sup>.

Charlotte fortæller om smerter, men nedtoner, at hun har helbredsmæssige problemer i form af gener og smerter. Som Charlotte udtrykker det: *"Jeg har det fint. ... Det er ikke andet, end jeg kan leve med. ... "Jamen det vænner man sig jo til sådan noget. ... Jeg kan sådan mærke, at jeg kan ikke løfte så meget med den hér arm. ... det vænner man sig til. ... Ja. Men altså, det er ikke noget jeg går og spekulerer på"* (s. 31, li. 29)<sup>114</sup>.

## ***1. Forventninger til omstillingen***

Charlottes betragtninger og refleksioner omkring indførelsen af selvstyrende produktionsgrupper angår tre problemstillinger: 1) Selvbestemmelse (ændrede autoritets- og magtstrukturer); 2) Jobvariation og kvalifikationer; og 3) Løn og jobvariation

---

<sup>112</sup> Der er en interessant dobbelthed i Charlottes beskrivelse. En dobbelthed omkring at få lov til at være i fred ("ikke spurgte mig ud"), men samtidig drog omsorg ("om ville med"). Denne dobbelthed angår, at der på den ene side ikke forelå personlig *"fortrolighed"*, men på den anden side social "omsorgsfuldhed".

<sup>113</sup> En medmenneskelighed og omsorgsfuldhed, som på mange måder står i skærende kontrast til arbejdslivets hårde og barske realitet. Pointen er, at Charlottes beskrivelse af hendes arbejdskolleger på mange måder står i kontrast til resten af hendes beskrivelse af den organisation, hun er medlem af. Her bliver man ikke respekteret og draget omsorg for, men skal blot parere ordre (tingsliggørelse).

<sup>114</sup> At der er tale om en nedtoning af problemer dokumenteres af det tredje interview med Charlotte.

### 1.1. Selvbestemmelse (ændrede autoritets- og magtstrukturer)

Charlotte ser frem til at få mere selvbestemmelse med indførelsen af selvstyrende produktionsgrupper. Charlotte fortæller, at: *"Jamen altså det er jo spændende, ikke osse. ... Det bliver jo helt mærkeligt, at man pludselig ikke skal hen og spørge Mette eller Olga hver gang man ikke har noget at lave. ... Det skal man godt nok lige, vi har prøvet et par gange her i dag, jamen det må I selv om, hvad I laver, ikke osse. ... At man pludselig selv skal tænke lidt mere. Ikke osse. ... Ja, det gør jeg faktisk. Fordi jeg synes, at det bliver spændende, ikke osse"* (s. 5, li. 20).

En væsentlig grund til at Charlotte anser indførelse af arbejdsgrupper som noget positivt er *"en tro på"*, at flertallet af gruppens medlemmer er indstillet på at skulle arbejde i arbejdsgrupper. Charlotte understreger samtidig, at *"Altså vi snakker jo godt sammen i forvejen, ikke osse"* (s. 6, li. 9)<sup>115</sup>. Adspurgt om hun gerne vil have mere indflydelse, fortæller hun bekræftende, at *"... det får man jo automatisk"*. Charlotte tillægger samtidig omstillingen en positiv betydning, fordi den medfører en frisættelse fra det autoritets- og underordningsforhold, som hidtil har kendetegnet relationen mellem arbejderne og mellemlederne.

Interessant er, at når denne problemstilling diskuteres i forhold til mellemlederne, så temasættes denne problemstilling ud fra et læringsperspektiv. Men fælles for begge temasætninger er magtforskydning - hvor arbejderne automatisk får, og mellemlederne skal lære at afgive. Dvs. at Charlotte ikke har en forståelse af, at indførelse af arbejdsgrupper kræver tilegnelse af ekstra sociale og organisatoriske færdigheder hos arbejderne. Denne manglende forståelse skal ses i relation til, hvordan Charlotte mere konkret forestiller sig omstillingen til arbejdsgrupper vil ændre den daglige arbejdssituation - i form af planlægning og koordineringsopgaver - samt mere konkret forestiller sig, hvad mellemledernes fremtidige roller og funktion er.

Et væsentligt element i Charlottes positive tilgang til indførelsen af selvstyrende produktionsgrupper angår hermed en frisættelse fra de tidligere autoritetsstrukturer mellem arbejderne og mellemlederne. Hun beskriver autoritetsstrukturerne som værende umyndiggørende og ydmygende via kombinationen af at skulle spørge mellemlederne om, hvad man skal lave, og at man ofte får svaret *"kan du ikke selv finde noget at lave"* (opfør dig som et voksent og selvstændigt menneske)<sup>116</sup>.

---

<sup>115</sup>Dette udsagn indikerer, at Charlottes positive begrundelse baserer sig på hendes vurdering af de gruppemedlemmer, som hun hele tiden har været integreret med som socialt fællesskab.

<sup>116</sup>*"Mærkelig fornemmelse at gå ind og spørge"* = umyndiggørelse. *"Jamen kan du ikke bare finde noget andet at lave"* = ydmygende. Indenfor rammerne af en socio-dynamisk forståelse ville man nok fortolke dette interviewuddrag inden for rammerne af barn - forældre relation, og Charlottes udsagn som et ønske om frisættelse fra de autoritetsrelationer dette er forbundet med. En anden fortolkning er, at Charlotte anser omstillingen som en

Charlotte pointerer samtidig, at hun hele tiden har været positiv over for omstillingen til selvstyrende produktionsgrupper, blandt andet fordi hun forventer, at denne omstilling vil medføre en berigelse af arbejdet i form af mere jobvariation. Charlotte giver udtryk for, at: *"... Men altså det er da også sjovt. ... Det bliver det da helt sikkert. ... Jamen det tror jeg nok (har været positive overfor ændringerne) det meste af tiden. Altså jeg har ikke gået sådan og været nervøs for, at skulle i gang med det her. ... Det har jeg ikke. Altså jeg har hele tiden syntes, at der skal noget andet (til), i stedet for, at man bare sidder ved den samme symaskine hele tiden, ikke osse. Det er mere spændende at komme af sted nu"* (s. 6, li. 21).

Charlottes syn på større jobvariation er, at dette vil bidrage til at gøre arbejdet mere interessant. Charlotte anser med andre ord jobvariation som et arbejdsmæssigt gode og frygter ikke personligt kravet om større jobvariation. Det hænger sammen med, at hendes faglige kvalifikationer betyder, at hun er relativt godt rustet til at leve op til kravet om større jobvariation. *"Jamen det, det har jeg ikke noget imod. ... Det har jeg ikke. Fordi altså de andre steder jeg har været, der har jeg jo ikke kun syet 2 nåle, der har jeg prøvet på flere forskellige maskiner. ... Ja, ja, jeg kan faktisk de fleste af de maskiner - mere eller mindre - hurtig ikke også, alt efter hvor meget man har (rutine)"* (s. 5, li. 1).

Charlotte fortæller, at lønspørgsmålet er trængt længere i baggrunden efter gruppens deltagelse i opstartskurset, og at man er begyndt mere at fokusere på, hvordan man kan få gruppen til at fungere. Charlotte fortæller: *"Fordi det var også sjov at se, da vi kom, det var sådan mest lønnen man tænkte på, ikke osse. ... Altså den tænker man selvfølgelig også på stadigvæk, men det er ikke kun den man har i hovedet, nu. Det er lige så meget, at få selve gruppen til at fungere, ikke osse. Det er ikke kun - før det var simpelthen éns løn man tænkte på hele tiden. ... Men det var faktisk også kun den første dag, på kurset vi havde den diskussion, og så kommer man ligesom ind på og se det på en anden måde, så. Altså selvfølgelig spekulerer man da på lønnen, men det er ikke det helt store"* (s. 7, li. 20).

Selvom lønspørgsmålet har fået en mindre fremtrædende rolle i gruppen, betyder dette dog ikke, at bekymringen omkring omstillingens konsekvenser i forhold til lønnen er forsvundet, som det også fremgår af Charlottes fortælling. Sandheden er snarere, at kurset har bidraget til at berolige gruppens højtlønnede medlemmer, fordi man har udviklet en strategi med henblik på at minimere nedgangen i indtjening. Charlotte giver således også udtryk for, at: *"Jamen altså bare jeg*

---

frisættelse fra at blive behandlet som en andenrangsborger forstået således, at arbejdssituationen er en knægtelse af de rettigheder, vi har som borgere (Nichols & Beynon, 1977).



ikke går for meget ned. ... Øh, jeg tror min gennemsnitsløn den er på omkring - mellem 95 og 100 kr.. ... 90. (fnisen). Så er jeg tilfreds" (s. 8, li. 12).

Dybest set illustrerer dette, at Charlotte ikke er indstillet på at gå ret meget ned i løn. Den løn- nedgang hun vil acceptere relaterer sig muligvis til det loft, som er indbygget i det nye lønsy- stem. Charlotte fremhæver samtidig, at det ikke er urealistisk, at gruppen kommer til at ligge på en indtjening på 90 kr. *"Jamen, det skulle der også være mulighed for, ikke osse. ... Altså for- di, også det, at man primært sidder ved sin egen maskine, som man er vant til - kan tjene godt på, ikke osse (at opnå). ... Så det, hvis man alle sammen gør det, og så bare bliver flyttet når der ikke lige er noget der, ikke osse. ... Så er der også en chance for, at. ... Fordi jeg ved jo godt, at når jeg kommer hen til min egen to-nåle, så er det mig der skal trække gruppen op, ikke. ... Og lige såvel, når hende der er vant til at sy elastik, så skal hun trække gruppen op. Altså det ved man jo i forvejen. .... Nej men der kan man jo så se, at min maskine, det er en af de sidste maskiner, ikke også. Så jeg får altid en periode, hvor jeg så skal hjælpe rundt med nogle andre, ikke osse. ... Og så er det så dem der er først, de skal så hjælpe når de er færdige. ... det er noget vi ligesom er enig i gruppen om, at vi tager først og fremmest vores egne maskiner. ... For ligesom at få nogle penge ind"* (s. 8, li. 31)<sup>117</sup>.

Selvom Charlotte på et personligt plan er positiv overfor jobvariationen og ikke frygter dette krav, så anlægges et anderledes perspektiv, så snart spørgsmålet omkring jobvariation relateres til lønspørgsmålet og gruppen. Der sker her et markant skift i Charlottes perspektiv på omstillingen. Ganske vist betoner hun, at man i gruppen ikke længere er så bange for lønproblemet, men samti- dig fremgår det, at spørgsmålet omkring gruppens mulighed og evne til at bevare (og forsvare) lønniveauet er et klart grundkriterie for, hvordan gruppen arbejdsmæssigt skal fungere og organi- sere arbejdet. Faktisk rummer Charlottes beskrivelse en klar afvigelse og modstand overfor ledel- sens erklærede målsætning i forhold til jobvariation, idet hun (og gruppen) forfægter en task- specialisering modsat ledelsens jobvariations- og fleksibilitetsbestræbelse<sup>118</sup>.

---

<sup>117</sup>Tilsyneladende er spørgsmålet om de hurtige og de langsomme ikke en del af denne diskussion, men den ligger lige under overfladen som forklaringsfaktor, hvis gruppens strategi ikke lykkes. Det gør den, fordi opti- meringsstrategien angår, at gruppens medlemmer primært skal placeres ved de operationer, hvor de kan oppebæ- re den højeste personlige produktivitet.

<sup>118</sup>Det interessante er, at denne task-specialisering har sin rod i det akkordbaserede lønsystem. Uanset grupper- nes holdninger til jobvariation, så ender de alle med en task-specialiseringspraksis. Dette hænger sammen med, at et akkordlønsystem belønner, at man primært arbejder ved sin egen maskine. Dette er derfor også et eksem- pel på, at til trods for at ledelsen ønsker at bryde med den tayloristiske arbejdsorganisering, så transformerer de den over i den gruppebaserede arbejdsorganisering via lønsystemet. Dette er også baggrunden for ledelsens eget modsætningsfyldte forhold til jobvariation.

Charlotte fortæller således, at der i gruppen foreligger en enighed om, at man primært skal arbejde ved ens egen maskine, hvor man har rutine og høj produktivitet. Jobrotation skal derimod kun ske når og hvis der ikke er arbejde ved den enkeltes egen arbejdsoperation (s. 10, li. 11). At indtjeningsspørgsmålet er det centrale omdrejningspunkt for gruppens funktionsmåde fremgår også, når Charlotte pointerer at: *"Det synes jeg. Fordi der var også det, at man samles og sagede, vi sidder ved vores egne maskiner. Og så prøve at få det til at passe ind med, at når jeg f.eks. skulle hen til noget andet, at det så nogenlunde kom til at passe med, at jeg så kunne komme igang med min egen. ... Når der var noget til den, ikke osse. ... At man sådan ligesom hele tiden tænker på det. ... Så vi kan få nogle penge med også (latter). ... Jamen det er man jo ligesom nødt til at tage med ikke. Ikke osse. ... Det er også derfor at man går på arbejde, ikke også. Det er jo ikke bare for at sidde og have det sjovt. ... Selvom det også har meget at sige, men altså. ... Det skal det altså. Det må man ligesom"* (s. 14, li. 1). Denne passage omkring planlægning, rotation og effektivitet er en glimrende illustration af, hvad det styrende princip i forhold til arbejdstilrettelæggelsen er, nemlig at fordele arbejdet. Arbejdet fordeles med rotation på en sådan måde, at der hele tiden tages hensyn til, at gruppens medlemmer placeres ved de maskiner, hvor de har den største effektivitet. Grundlæggende betyder dette, at gruppens indtjenings- eller produktivitsbestræbelse medfører en negation af jobvariation. I forhold til gruppens funktionsmåde modsiger Charlotte markant den opfattelse, hun tidligere har fremført i forbindelse med udsigten til mere jobvariation, nemlig at jobvariation kunne have en positiv betydning, der ville gøre det mere interessant at komme på arbejde.

## **2. Ledelsen og omstillingen**

Charlottes refleksioner omkring ledelsen og omstillingen rummer tre hovedtemaer med hvilke hun anlægger en kritisk betragtning på ledelsens evne, parathed og opbakning bag indførelsen af en gruppebaseret arbejdsorganisering. Disse tre temaer angår: 1) ledelsen og dens implementeringsstrategi, 2) at ledelsens reelle opbakning og tiltro til omstillingen ikke er helhjertet, samt 3) ledelsens evne til ordre- og materialeplanlægning.

Specielt i forhold til det første punkt stiller Charlotte sig meget kritisk over for ledelsens tilrettelæggelse, forståelse og håndtering af omstillingen. En kritik, som baserer sig på, at ledelsen ikke præcist nok har øje for, at overføring af nogle af de ansvars- og kompetenceområder, som medlemmerne tidligere varetog, medfører en magtforskydning og forudsætter en tilvænnings- og

læringsproces både for arbejderne/grupperne og mellemlederne i forhold til forvaltningen af disse nye roller samt ansvars- og kompetenceområder.

## **2.1. Den vanskelige lærings- og magtforskydning mellem grupperne og mellemlederne**

Charlotte fremhæver, at man fra ledelsesside har glemt at medtænke, at omstillingen også repræsenterer en stor forandring for mellemlederne. En problemstilling, som beskrives på følgende måde: *"Det ligger nok i, at de skal også omstilles, at de skal også igennem en omstilling, at nu får de nogle mere bestemte mennesker, andre slags mennesker. ... ikke osse. Altså ligesom, at vi vil jo nok efterhånden vænne os til at sige mere, ikke osse. ... Ja. Det er de jo ikke vant til, at - ... De er jo heller ikke vant til, at man sætter det hen i en gruppe, og så er det gruppen der skal snakke om, at få det færdigt, vel. ... Altså det, det kan nok blive svært en overgang, ikke osse. De kan bare tage på kursus først, så kan de lære det"* (s. 20, li. 1).

Charlotte fremhæver hermed, at den arbejdsorganisatoriske omstilling med uddelegering af nye arbejdsmæssige ansvar og kompetencer ikke blot angår arbejderne (og er noget arbejderne skal *"vænne sig til"*), men at indføring af selvstyrende produktionsgrupper samtidig også vil få en effekt på resten af organisationen, herunder på mellemlederne. Charlotte gør hermed opmærksom på, at implementeringen af det gruppeorienterede produktionssystem for ensidigt retter fokus mod arbejderne og grupperne og ignorerer andre niveauer i det organisatoriske hierarki, som vil blive berørt af omstillingen. Efter Charlottes opfattelse burde mellemlederne have været på kursus, før man igangsatte omstillingen for arbejdernes vedkommende. Dette for at mellemlederne *"ligesom (kunne), ... indstille sig på det ... Fordi det er også en omvæltning for dem"* (s. 21, li. 2).

Charlotte anlægger hermed et lærings- og tilvænningsperspektiv på omstillingen, hvor en central problemstilling er at tilegne sig nye faglige, sociale og organisatoriske færdigheder pga. de ændrede ansvars- og kompetenceuddelegeringer. At omstillingen ifølge Charlotte kan betragtes som en læringsproces udtrykker hun på følgende måde, i forhold til hvorledes hun forestiller mellemledernes rolle i en overgangsperiode: *"Jamen jeg tror, at det er et eller andet med, at så - ja det ved jeg egentlig ikke. Ja, de skal selvfølgelig stadigvæk vise os, hvordan vi skal sy det nye. ... (Ja, syinstruktioner og nye emner og sådan nogle sager). Det skal de stadigvæk gøre. ... Og altså nu - i hvert fald i starten kan vi bruge dem til ligesom at få nogle gode råd af, ikke osse. Fordi altså så meget ved vi jo heller ikke om, hvad der er mest smart at gøre"* (s. 22, li. 26).

Charlotte udtrykker hermed, at mellemlederne i en overgangsperiode skal understøtte grupperne i deres tilegnelse af færdigheder med henblik på at varetage de ansvars- og kompetenceområder grupperne har fået tildelt. Charlotte forfægter hermed, at mellemledernes rolle går fra at være at lede og fordele arbejdet til at være en slags faglig træner for gruppernes læringsproces.

Ændringen forbindes som tidligere påpeget også med en markant magtforskydning mellem arbejderne og direktøren. Som Charlotte udtrykker det: *"Ja det gør det, fordi de - altså de skal jo give noget fra sig, ikke osse, de skal give de ting fra sig. ... De skal gå hen og sige til mig, nu går du derned ikke osse, ... Vel jeg, jeg har lov til nu så at sige, det har jeg ikke tid til, ikke osse, det må du, det må en af de andre gøre, ikke osse. ... Tage sig af, ikke osse, det har man ikke kunnet før, det har - hvis de er kommet, og sagt du går lige over og. ... Så har jeg bare værsegod og gå derover, ikke. Altså nu har man - de skal jo give noget fra sig hele tiden. Det er nok også svært for dem, selvfølgelig, ikke osse. ... Det er rarere for os andre, vi får så lidt mere og skulle have sagt"* (s. 23, li. 15).

Charlottes betragtning omkring forholdet mellem mellemlederne og grupperne rummer imidlertid et paradoks. Charlotte temasætter her ganske vist magtforskydningsspørgsmålet og frisættelse fra tidligere autoritetsstrukturer, men at dette sker med en uklar og vag bestemmelse af de indholdsmæssige aspekter ved de ændrede ansvars- og kompetenceområder. De ændrede ansvars- og kompetenceområder kommer fremover kun til udtryk ved, at arbejderne ifølge Charlotte vil få muligheder for og ret til at gøre indsigelser mod mellemledernes forslag.

Dette betyder, at omstillingen efter Charlottes opfattelse implicerer en frisættelse fra den underordning, som det tidligere produktionssystem var forbundet med. Dvs. at skulle parere ordre og at ens egne holdninger og meninger var irrelevante<sup>119</sup>. Charlotte anslår hermed et humaniseringsperspektiv: At blive behandlet som ligeværdig og som en, hvis meninger og holdninger skal respekteres, jf. udsagnet: *"det er rarere for os andre, vi får lidt mere og skulle have sagt"*. Et perspektiv, som imidlertid er noget rudimentær, fordi det ikke understøttes af en mere veludviklet strategi i forhold til gruppens forvaltning af selvstyret<sup>120</sup>. Lige præcis fordi denne kritiske refleksion omkring, at man har glemt mellemlederne i omstillingen, ikke samtidig er funderet i

---

<sup>119</sup>Paradokset er, at Charlottes frigørelsestematik samtidig rummer en fastholdelse af mellemledernes ledelsesmæssige ansvar i forhold til arbejdets daglige planlægning og tilrettelæggelse. Dette er muligvis ikke et paradoks set inden for rammerne af hendes organisationslæringsperspektiv, men rummer en nedtoning omkring gruppens selvstyre. Dvs. mellemlederne skal stadig forestå planlægning og fordeling af arbejdet, men ikke længere suverænt og autonomt i forhold til arbejderne.

<sup>120</sup>Problemet er, at disse refleksioner måske afspejler, at gruppen endnu ikke er kommet i gang som gruppe. Men implicit udsiger udsagnet måske noget om, hvordan selvbestemmelse defineres af Charlotte og gruppen.

en afklaring af gruppens forvaltning af selvstyret, temasætter Charlotte primært problemstilling ud fra et synspunkt om, at dette er et problem for mellemlederne<sup>121</sup>.

## 2.2. Ledelsens modsætningsfyldte adfærd og planlægningsspørgsmålet<sup>122</sup>

Som flere af gruppens andre medlemmer udtrykker Charlotte en frustration over, at tidspunktet for igangsættelsen af gruppen blev udskudt. Charlotte fortæller, at: *"Jeg synes, stadigvæk at det er forkert, fordi de skal også give det en chance når de er så meget forhippet på at vi skal på kursus. At vi skal arbejde i grupper. ... Ikke osse. Så kan det ikke være rigtigt, at så snart der bliver travlt, at folk så bliver taget ud af grupperne"* (s. 19, li. 15).

At omstillingen til grupper blev udsat, fortolker Charlotte, som et udtryk for, at ledelsen på mange måder er karakteriseret ved en manglende parathed til indførelsen af selvstyrende arbejdsgrupper. Som Charlotte udtrykker det: *"At de havde ikke tid til at sætte det ind, i grupper og sådan noget. ... det er så nok også fordi de ikke ved nok om"* (s. 10, li. 19).

## 2.3. Ledelsen og planlægning

Som andre af gruppens medlemmer fremhæver Charlotte også, at man ofte har oplevet, at der har manglet materialer. Charlotte fremhæver, at det er nødvendigt, at ledelsens planlægning bliver bedre, når man skal arbejde i grupper. Således fortæller Charlotte, at: *"... i hvert fald dem jeg har snakket med, det er vi meget spændt på alle sammen (om ledelsen bliver bedre til at planlægge). ... Altså vi skal jo sige når vi får at vide, hvad vi skal, så skal vi også i god tid have at vide, hvad vi skal have næste gang. Og så sige, de og de ting skal bruge. ... Men altså de ved jo garanteret også hvor mange elastikker og hvor meget tråd, eller hvor meget af det ene og det andet, de skal bruge. ... Så de må også ligesom ... Kunne få noget hjem. ... Der bliver meget mere planlægning for dem også, ikke osse. ... Også længere frem ... det er ikke kun sådan fra den ene dag til den anden. ... Ja altså med at få elastikker, og tråd og blonder, og alt muligt hjem, ikke osse. Det skal jo hjem i meget bedre tid nu, fordi når vi får det ned så skal vi have det hele med, både blonder og hægter og alt muligt. Det skal vi jo have ned sammen med det*

---

<sup>121</sup> Charlottes refleksioner i dette afsnit er interessante, fordi hendes refleksioner viser, at hun adskiller sig noget fra Bente og Anna i den forstand, at hun temasætter en kombineret magt- og læringsdiskurs i en kritisk refleksion omkring implementeringsstrategien. I denne analyse er det sandsynligvis ikke så meget VI Charlotte som taler som JEG Charlotte.

<sup>122</sup> Charlottes refleksioner omkring "Ledelsens modsætningsfyldte adfærd og planlægningsspørgsmålet" forekommer derimod at være en repræsentation af nogle af de diskussioner Charlotte er involveret i i sit VI fællesskab. Hun nævner problemerne, men modsat Bente og Anna er der ikke den samme involvering i tematikkerne.

*andet. Vi kan jo ikke bare vente 14 dage med at få. ... Få tråden hjem ... fordi vi skal bruge det, så vi kan planlægge. Fordi det er ikke altid vi følger det kort vi har, fordi vi tager det sådan rundt. ... Ja. Ja, så vi skal faktisk have det hele med det samme. Det er noget af det vi er spændt på, om vi så (får)" (s. 24, li. 15)<sup>123</sup>.*

Charlotte påpeger således, at den planlægning som sker udenfor gruppens regi er væsentlig med henblik på gruppernes mulighed for at planlægge arbejdsprocesserne i grupper.

### ***3. Gruppen som et socialt fællesskab og kollektiv***

Charlotte fortæller om den gruppe, hun er blevet placeret i, at: *"Jamen altså, nu er jeg glad for den gruppe jeg er kommet i. ... Det er jeg, fordi vi er nogen der - vi plejer at sige, vi plejer at komme hver dag<sup>124</sup>. Og så kan vi snakke sammen, ikke osse"* (s. 28, li. 20), og som hun uddybende fortæller, at *"vi kan ... modtage kritik og give kritik, men jeg kan godt se, at der er nogle grupper, hvor der kan blive problemer i"* (s. 28, li. 28).

Charlottes positive bestemmelse af gruppen baserer sig således på to kvaliteter, som henholdsvis angår gruppemedlemmernes arbejdsmæssige indstilling og deres sociale miljø.

#### ***3.1. Den gode gruppe: Gruppen som et handle- og dagsordensættende kollektiv***

Den sociale stratifikation, som forelå på basis af den tidligere linie-orienterede arbejdsorganisering, (maskintype-baserede fællesskaber) sætter sig klart igennem i forhold til Charlottes bedømmelse af gruppen, i den forstand, at hendes positive bedømmelse hænger sammen med, at hun er kommet i gruppe med nogle af de arbejdere som udgjorde det sociale fællesskab, hun hele tiden har været integreret i. Charlotte fortæller således: *"Altså jeg kendte et par stykker af dem der sad oppe omkring mig. Den ene hun syede før mig, hvor jeg så skulle have det bagefter, ikke osse. Men altså ellers så - mange af dem, dem har jeg faktisk aldrig snakket med. ...*

---

<sup>123</sup>Charlotte fremhæver hermed, at den planlægning, der sker uden for gruppernes regi er væsentlig med hensyn til gruppernes mulighed for at kunne forvalte egen planlægning og koordinering af arbejdet og arbejdsprocesserne. En væsentlig forudsætning for at grupperne kan tilrettelægge deres arbejde er, at de får samtlige materialer, når de går i gang med en ordre, samt at grupperne kan se lidt længere frem, med hensyn til hvilke ordrer de skal arbejde med. Denne betragtning er relevant ved indførelse af arbejdsgrupper, fordi det fremover er gruppen, som skal betale for perioder, hvor der ikke er arbejde nok til alle gruppens medlemmer. Det udgør samtidig et paradoks, idet motivationen for indførelse af gruppebaseret arbejdsorganisering var den uforudsigelighed, som foreligger med hensyn til ordresituationen for virksomheden.

<sup>124</sup>Udsagnet *"vi plejer at komme hver dag"* viser, at Charlottes vurdering er, at gruppens medlemmer er stabile og arbejdsomme og hermed inkarnationen af en protestantisk arbejdsetik. Dette vurderes både at være positivt i relation til lønbevarelsen og at man kan regne med hinanden.

*Fordi mange gange så sidder man ved de samme maskiner, så snakker man lige med dem rundt omkring dig, og så bliver du måske flyttet, og så snakker du med dem rundt omkring der, men altså der bliver jo hurtigt sådan, at man går sammen med nogle bestemte mennesker, ikke osse" (s. 30, li. 1).*

Charlotte betoner samtidig, at hun mener, det er vigtigt at bevare de gamle sociale fællesskaber og ikke lade den nye arbejdsorganisering undergrave disse. Dette er ifølge Charlotte ikke blot hendes egen holdning, men et standpunkt, som hun deler med flere af gruppens medlemmer. Som Charlotte udtrykker det: *"Men altså det vil der nok også blive ved med at - fordi i hvert fald i vores gruppe, vi vil sørge for at vi stadigvæk snakker med dem vi normalt plejer at snakke med. ... Det er ikke kun. ... Ja, at vi ikke kun holder pauser på samme tid - hele gruppen, og sådan noget, ikke osse. Fordi det skal jo heller ikke være sådan noget. ... Ja. Det har vi snakket om, ikke osse. Vi holder de pauser vi plejer at holde, på de tider - dem vi plejer at holde. ... Fordi ellers, så bliver man sådan helt trekantet i gruppen, og det dur ikke" (s. 30, li. 25).*

Man kan således hævde, at den positive bedømmelse af gruppen skyldes at dele af det sociale fællesskab, hun var forankret i i den linie-orienterede arbejdsorganisering, er blevet transformeret over i den nye arbejdsorganisering. Der foreligger samtidig en beslutsomhed om ikke at lade den nye gruppeorienterede arbejdsorganisering (produktorganisering) undergrave det fællesskab, der var dannet på basis af den linie-orienterede arbejdsorganisering (maskintypeorganisering). Den delvise transformation af det tidligere fællesskab Charlotte var forankret/integreret i betyder, at hun allerede fra opstart oplever gruppen som et handle- og dagsordenssættende kollektiv over for ændringerne. Dette fremgår, når Charlotte siger: *"vi synes selv, at vi har fået meget ud af ... det kursus der, ikke osse. ... Fordi vi ligesom har snakket med det samme, i stedet for bare at lytte. Vi tager ikke sådan det hele for gode varer" (s. 11, li. 1).* Gruppen opleves som et stærkt fællesskab, der er i stand til at sætte sin egen dagsorden og forvalte egne interesser.

### ***3.2. Den splittede gruppe: Frygtsomhed, dominans og integration***

Charlotte fortæller, at gruppens mere dominante medlemmer indirekte og af omveje har fået at vide, at et enkelt medlem har været utilfreds med deres adfærd og væremåde på opstartskurset. Charlotte fortæller således, at: *"Altså vi har også diskuteret, vi har også fået af vide bagefter, af en af gruppen, at det gik meget op i pjat i vores gruppe. ... Men altså så har vi snakket om det ikke osse. ... Det har vi fået at vide sådan udenom, at det, det. ... Sådan ved, at én har sagt,*

*det til en anden, som så. ... vi har fået det at vide. Men altså vi er, vi er i hvert fald en 3 stykker, ikke osse, der bare snakker, og vi har sådan en indbyrdes tone, og sådan, ikke osse. ... Som man siger. Og det kan hun godt have misforstået, ikke osse. ... Fordi vi har sådan nok noget med, bare at buse frem, ikke osse, altså. ... Så hun synes det gik for meget op i pjat. Men vi synes selv, at vi har fået meget ud af den - det kursus der, ikke osse. ... Fordi vi ligesom har snakket med det samme, i stedet for bare at lytte. Vi tager ikke sådan det hele for gode varer" (s. 11, li. 1)<sup>125</sup>.*

Set ud fra Charlottes perspektiv repræsenterer denne utilfredshed implicit et angreb på nogle af de positive kvaliteter, hun forbinder med gruppen. Nemlig, at gruppen som et socialt fællesskab og kollektiv er i stand til selvstændigt at være dagsordenssættende over for omstillingen. En selvstændighed, som imidlertid ikke blot må formodes at have været en magtudøvelse i relation til ledelsen, men samtidig har været en magtudøvelse internt i gruppen. Den gruppeinterne magtudøvelse afspejler, at en gruppes magt- og interesseforvaltningsbetræbelser over for det bredere organisatoriske system, som gruppen er indlejret i, samtidig fordrer et kontrol- og konformitetspres internt over for gruppens medlemmer. Et kontrol- og konformitetspres som dels handler om honorering af gruppens adfærdskodexer, som et spørgsmål om hvad der regnes som en passende indsats (Homan, 1967), og dels handler om honorering af solidaritet over for gruppen.

Berettigelsen af denne utilfredshed med de dominerende medlemmers væremåde afviser Charlotte med en henvisning til, at utilfredsheden beror på en misforståelse af de dominerende medlemmers hårde og ligefremme jargon (indbyrdes tone). Episoden er imidlertid for Charlotte en påmindelse om, at det er vigtigt at sørge for at få alle med. Som Charlotte udtrykker det: *"Altså vi skal være opmærksom på at få alle med, ikke osse. ... Altså, også de, der er to der er fra AMU-Centret, ikke osse. ... Som altså os der er vant til, og selv om vi bare har siddet ved de samme maskiner, der kan vi jo godt se, det er jo nemmere hvis vi gjorde sådan og sådan, ikke osse. ... altså der skal vi ligesom. ... Nok vænne os til, og sige, sådan kan man også gøre det, ikke osse. ... Fordi de har nok mere en tendens til at køre efter det kort der, vi har. De tror det er nok den eneste måde man kan gøre det på. Det er det altså ikke. ... Der skal vi nok ligesom,*

---

<sup>125</sup> Ifølge Charlotte var kurset en anledning til, at gruppen fik påbegyndt en første afklaring og udvikling af fælles strategier over for omstillingen til arbejdsgruppe. En afklaring som imidlertid primært forvaltes og temasættes af gruppens mere toneangivende medlemmer og hermed også var en magtudøvelse over for gruppens svagere og tavse medlemmer. Gruppens dominerende medlemmer oplever og kan iagttage, at de andre gruppemedlemmer virker frygtsomme og ikke deltager i diskussionen. Problemet ved denne tilbagetrækning er selvsagt, at man hermed heller ikke kan være sikker på de andres helhjertede opbakning og samtykke. Med andre ord, om de svagere medlemmer virkelig bakker op om gruppens beslutninger. Tavshed er samtykke, men ikke nødvendigvis opbakning.



*især os 3 - 4 stykker der, vi skal nok sørge for at passe på ikke at buse for hård frem, og det der ikke osse. Men når man så er klar over det, ikke osse, så kan man jo også tænke på det" (s. 12. li. 12). Og som Charlotte udtrykker det et andet sted i interviewet: "Det gør det, fordi altså vi skal jo huske sådan ikke, og sådan og - altså for eksempel os der har syet i mange år, der er nogen der har været her i 20 år, også, og jeg har da kun været her i 3 år og syet, ... Og sådan noget. Så har jeg været andre steder, så man ved ligesom lidt hvad der foregår. ... Der skal man huske at få dem med der ikke har været så længe, for eksempel dem fra AMU-Centret, ikke osse, der ikke har syet før eller noget. At de ikke bliver glemt. Fordi vi har så nemt ved at sige, så gør du det, så gør du det, du gør det, ikke osse. Og så står der sådan 2 der, ikke osse, hvad skal jeg gøre. ... Så er det så nemt, at sige, I kan bare gå ned og klippe. Eller et eller andet, ikke osse. ... Fordi det tager ikke noget af vores tid. Men altså - det, det skal man altså huske. ... Og få dem der med. Det håber jeg da vi kan" (s. 27, li. 14).*

Denne fortælling er samlet set karakteriseret ved, at der sker en forskydning fra en rudimentær magt- og interessemodsætningsbestemmelse af gruppen hen imod et videns- og erfaringsperspektiv i bestemmelse af relationerne mellem gruppens medlemmer. Denne forskydning implicerer en underbetoning af magt- og dominansforholdet, og at spørgsmålet om integrationsbestræbelser ikke kommer til at handle om en gensidig hensynstagen og imødekommelse over for forskellige interesser og motiver i forhold til omstillingen blandt gruppens medlemmer, men derimod om at tage hensyn til og sikre sig, at de uerfarne gruppemedlemmer integreres i arbejdsprocessen. Denne betragtning omkring væsentligheden af at sikre sig en integration af gruppens uerfarne medlemmer henviser også indirekte og ganske vist kun rudimentært til en bekymring om, at gruppens strategi i forhold til selvstyret og arbejdsfordelingen (jobvariation) lige præcis implicerer en risiko for ensidig fokusering på den enkeltes arbejde og produktivitet og at gruppens uerfarne medlemmer overlades til sig selv - i den dobbelte forstand, at de erfarne medlemmer ikke tager sig tid til at hjælpe de uerfarne med at lære, hvordan man syr mest effektivt. Man tager sig hermed ikke tid til at integrere dem i gruppens samlede arbejdsproces, men henviser dem i stedet til arbejde som ikke kræver egentlig oplæring (klippearbejde).

I forhold til dette videns- og læringsperspektiv er det interessant, at de to medlemmer i gruppen, der kommer fra et AMU-kursus, inddrages som en konkretisering af denne problemstilling. Det videns- og læringsperspektiv som Charlotte anlægger med henblik på håndteringen af de splitelses- og magt- og dominanstematikker, hun ser i forhold til gruppen, og bekymringer omkring at få alle med medfører "blindhed". Dels en "blindhed" over for, at der blandt gruppens svagere medlemmer skulle foreligge legitime interesser og behov, dels en blindhed over for, at de domi-

nerende gruppemedlemmers temasætninger omkring lønsspørgsmålet lige præcis bidrager til, at gruppens svagere medlemmer distancerer sig fra gruppen. Charlottes lærings- og erfaringsperspektiv indfanger heller ikke det forhold, at integrationsproblematikken ikke kun angår de uerfarne, men faktisk flertallet af gruppens medlemmer, som er karakteriseret ved en frygtbetonet distancering i forhold til selvstyret og gruppens domerende og magtfulde medlemmer.

Det fremgår, at der i Charlottes positive bedømmelse af gruppen samtidig gives udtryk for en bekymring omkring enkelte af gruppens medlemmer, som hun vurderer kan komme til at give problemer. Charlottes beskrivelse af gruppen er kendetegnet ved en splittelse mellem på den ene side beskrivelse af gruppen som det gode og stærke fællesskab og på den anden side gruppen som karakteriseret ved frygt, splittelse og dominans.

Samlet set betyder dette, at Charlottes positive bedømmelse af gruppen ikke baserer sig på en bedømmelse af gruppen som sådan, men snarere på et segment af gruppens medlemmer. Dette betyder samtidig, at der bag den positive bedømmelse og beskrivelse af gruppen og dens medlemmer også foreligger bekymringer i forhold til gruppen, hvor Charlotte er opmærksom på, at gruppen ikke er en homogen enhed, men rummer centrifugale kræfter, som det er vigtigt bevidst at forholde sig til og håndtere<sup>126</sup>.

### 3.3. Gruppekoordinatorrollen

Charlotte fortæller, at man i forhold til gruppekoordinatorfunktionen har besluttet, at denne rolle skal gå på skift mellem gruppens medlemmer. Det fremgår imidlertid samtidigt, at spørgsmålet ikke er helt afklaret endnu. Således fortæller Charlotte, at: *"Ja. Altså vi har ikke sat sådan en bestemt tid på, ikke her i første omgang. ... Men i hvert fald den første måned der har vi én, ikke osse. ... Og så vil vi så tage op hvordan vi skal køre. Om vi skal have 3 måneder, og så have én med, og sådan noget, ikke osse"* (s. 15, li. 11)<sup>127</sup>.

På lignende måde fremgår det af Charlottes refleksioner omkring gruppekoordinatorfunktionens indholdsmæssige bestemmelse, at der foreligger uklarhed omkring rollens indhold og mandat. Charlotte fortæller således, at: *"Nej det har vi egentlig ikke (haft diskussion om, hvad rollen inde-*

---

<sup>126</sup>Der foreligger således hos Charlotte en splittethed i forhold til beskrivelsen af gruppen. En splittethed omkring hvilke segmenter af gruppens medlemmer hendes vurdering tager udgangspunkt i. Der foreligger samtidig en bevidsthed omkring gruppen som en magtstruktur, hvor det er vigtigt bevidst at arbejde for at "få alle med".

<sup>127</sup>Indirekte antyder Charlotte, at et af problemerne også angår, at ingen byder sig til at varetage denne rolle og at der foreligger stor usikkerhed med hensyn til evnen til at forvalte rollen. Dette fremgår blandt andet gennem introduktionen af "følordning". Følordningen baserer sig på, at man ikke har en naturlig afløser hvis - og når - Anna har udtjent sin tid som gruppekoordinator. Denne usikkerhed ligger sikkert også i bestemmelsen eller den manglende bestemmelse af relationen mellem gruppekoordinatoren og de øvrige gruppemedlemmer.

bærer). ... Nej det har mere været sådan, vi skal selvfølgelig hjælpes ad ikke osse. ... Og sådan noget. Men hun skal ligesom stå til ansvar for tingene, ikke osse, og være hende der render ind til ledelsen, og sparker dem bagi, når vi ikke har noget at lave, og sådan noget. Men det er ikke sådan én der sådan er mere end os andre, vel. ... Og det kommer vi jo heller ikke, altså det kommer hun ikke til at føle og vi kommer heller ikke til at føle det" (s. 15, li. 27).

Charlotte betoner således, at gruppekoordinatoren skal fungere som gruppens talsmand over for ledelsen og sørge for, at der hele tiden er ordrer og materialer til gruppen. En definition af gruppekoordinatorrollen, som naturligt falder i tråd med den dominerende problemidentifikation i forhold til at skulle virke som selvstyrende arbejdsgruppe, nemlig spørgsmålet om om der er arbejde nok til alle gruppens medlemmer. Samtidig betoner Charlotte, at det er vigtigt, at gruppekoordinatorrollen ikke medfører udvikling af et magt- og autoritetshierarki internt i gruppen. Et synspunkt om, at man i forhold til gruppens interne funktionsmåde skal "*hjelpes*", og at ingen "*sådan er mere end os andre*".

Bestemmelsen om gruppekoordinatorfunktionen som primært rettet mod varetagelse af de intergruppemæssige interaktioner og ikke de intragruppemæssige fastholdes imidlertid ikke, når Charlotte beskriver sine egne overvejelser omkring det at blive gruppekoordinator. Charlotte fortæller her, at: "*Ja det har jeg ikke rigtig spekuleret på endnu, men altså - jamen det bliver da også spændende, ikke osse, at man ligesom skal have noget mere overblik, end man har når man ikke er koordinator, ikke osse. ... For det er klart, at det øjeblik man er det, der skal man ligesom. Altså man skal nok også vænne sig til, at man går hen til en arbejdskammerat, og siger nu går du lige hen og laver det der, fordi det er der vi har brug for én. ... Ikke osse. ... Det er man jo heller ikke vant til nu. ... Og skal sætte ens arbejdskammerater i gang med noget. ... Vel. Det kommer man jo også til som koordinator. Ikke også. Og det tror jeg at man skal vænne sig til, at - men det er jo også derfor, at vi vil skiftes med at, i stedet for, for eksempel at det nu kun var én hele tiden. Der kan hurtigt blive et eller andet. Hun er også en åndssvag kælling, fordi hun tror hun skal bestemme det hele. ... Sådan er man jo også*" (s. 15, li. 6).

I denne beskrivelse sker der en markant forskydning med hensyn til indholdsbestemmelsen af gruppekoordinatorrollen, som udelukkende relaterer sig til de intragruppemæssige processer og strukturer. Pludselig angår rollen at varetage den daglige fordeling af arbejdet og koordinering af arbejdsprocesserne i gruppen og at forvalte ansvar og kompetence som tidligere under den linieorienterede arbejdsorganisering blev forvaltet af mellemlederne/direktricerne. Det er ud fra dette perspektiv, at Charlotte temasætter behovet for en turnusordning, fordi en sådan bestemmelse af gruppekoordinatorrollen kan give et anspændt og konfliktfuldt forhold mellem gruppelederen og

de menige medlemmer af gruppen. Denne bestemmelse af gruppekoordinatorfunktionen repræsenterer også på dette område en task-specialisering i den forstand, at der opereres ud fra en skarp adskillelse mellem planlægning og udførelse af arbejde, og repræsenterer således en transformation af de tidligere autoritetsstrukturer i den mellemlederstyrede arbejdsorganisering over i den gruppebaserede arbejdsorganisering. I gruppen sker denne arbejdsdeling og rolledifferentiering i forhold til varetagelse af den daglige arbejdsorganisering i princippet mellem ligemænd. Dette er også baggrunden for den bekymring - eller forsikring - Charlotte giver udtryk for: at gruppekoordinatorsystemet ikke skal udvikle sig til en hierarkisk autoritets- og magtstruktur gruppens medlemmer indbyrdes.

Charlottes refleksioner over gruppekoordinatorfunktionen skal måske også ses i lyset af, at hun er af den opfattelse, at overgangen til at fungere som en selvstyrende produktionsgruppe vil være svær. En problemstilling som relaterer sig til det at skulle forvalte et ansvar for planlægning og koordinering af arbejdet og arbejdsprocesserne i gruppen. Som hun udtrykker det: *"Ja, det tror jeg nogen gange, at det ... bliver svært, men det bliver også spændende. ... Det gør det helt sikkert. Men det er klart, det bliver svært i starten, ikke osse. Det gør det, fordi man er slet ikke indstillet på det der med at skulle gå og finde ud af, hvad man egentlig skal lave og sådan noget. ... Så det bliver noget andet noget"* (s. 17, li. 23). I denne passage er det igen JEG personen Charlotte, som udtaler sig om omstillingen set fra et læringsperspektiv. Et læringsperspektiv, som på mange måder adskiller hendes fra det VI perspektiv, som hun til andre tider giver udtryk for som et medlem af gruppens mere dominerende og magtfulde subgruppe. Det er måske lige præcis denne splittelse mellem JEG og VI Charlotte, som så slående repræsenteres i hendes inkonsistente, modsætningsfyldte og forskellige betoning af gruppekoordinatorrollens funktionsbestemmelse<sup>128</sup>.

---

<sup>128</sup>Problemet er selvfølgelig, at Charlottes beskrivelse af gruppekoordinatorfunktionen lægger op til en centralistisk styring af gruppens daglige ledelse. Et andet problem er, at den dobbelte forankring af rollen i henholdsvis de intergruppemæssige- og intragruppemæssigerelationer for Bodywares vedkommende er to ekskluderende bestemmelser. Hertil kommer spørgsmålet om evner, hvem der er egnet til at forvalte funktionen. Den stærke talsmand versus ligemanden (likekvinden). Denne splittelse af rollen i henholdsvis en inter- og intragrupperelation, temasættes ikke præcist nok, hvilket måske skal ses i relation til, at gruppens primære problemidentifikation er spørgsmålet om ordrer og materialer, hvorimod selvstyret betragtes som en fortsættelse af "som vi altid har gjort". Den private JEG Charlotte forfægter nogle forandringsmotiver og sin forståelse af dem (jobrotation, selvstyre, læring og løn), medens den offentlige VI Charlotte bakker op om Bentes og Annas forståelse af forandrings karakter og udfordring (task-specialisering, ordrer og løn). Charlotte svækkes imidlertid betydeligt i forhold til forfægtelsen af sin JEG forståelse, fordi den udfoldes inden for rammerne af den GRUPPE forståelse, som Bente og Anna repræsenterer. For Charlotte er gruppen som perspektiv nærmest totalt fraværende og i stedet repræsenteret via et individualist tilvænnings- og læringsperspektiv. Kunne man sige, at Charlotte er splittet mellem sit individuelle og kollektive jeg? Dilemmaet er, at Charlottes lærings- og tilvænningsperspektiv vanskeligt lader sig indfri inden for rammerne af den omstillingsforståelse og strategi det VI kollektiv, Charlotte er medlem af. Det er måske lige præcis dette dilemma, Charlotte bliver fanget i i sine refleksioner omkring gruppekoordinatorfunktionen. Dilemmaet er baggrunden for hendes undladelse af at påtage sig en forpligtelse og ansvar

#### 4. Afrunding

Charlotte anlægger generelt en optimistisk forventning til omstillingen. En optimisme, som forankres i tre temaer i Charlottes refleksioner omkring omstillingens muligheder og udfordringer. Disse er dels, at omstillingen vil medføre en udfrielse fra fortidens ofte nedgørende og ydmygende autoritetsrelationer, dels at omstillingen vil medføre en berigelse af arbejdet i form af mere jobvariation, og endeligt at gruppen via en task-specialiseringsstrategi kan opretholde en acceptabel indtjening. Charlottes optimisme tager derudover afsæt i, at dele af det sociale fællesskab, som hun var indlejret i under det tidligere produktionssystem, er blevet ført over i den selvstyrende arbejdsgruppe, og at Charlotte oplever, at hun er indlejret i et stærkt fællesskab, der er i stand til at være dagsordenssættende og forsvare egne interesser.

Under denne optimisme og fortrøstningsfuldhed gemmer der sig imidlertid bekymringer. Bekymringer, som dels retter sig mod ledelsens evne til at tackle omstillingens fordringer og risikoen for, at gruppen derfor ikke får optimale eksistensvilkår, dels retter sig mod gruppens mere perifere og svage medlemmer, hvor Charlotte er opmærksom på, at gruppen rummer centrifugale kræfter, som det er vigtigt at forholde sig bevidst til. Disse centrifugale kræfter temasættes af Charlotte ikke inden for rammerne af et magtperspektiv og med en erkendelse af, at der foreligger forskellige legitime interesse og behov hos gruppens medlemmer, men derimod inden for rammerne af et læringsperspektiv, hvor udfordringen er at "hjælpe" de svage og uerfarne medlemmer til at blive integreret i arbejdsfællesskabets arbejdsprocesser. Charlottes bekymring er, at gruppens svagere medlemmer, hvis de overlades til sig selv, ikke bliver integreret og hermed bidrager til at svække det sociale fællesskab og kollektiv. Det sociale fællesskab og kollektiv, som hun hidtil har haft gode erfaringer med og værdsat.

Charlotte er således kendetegnet ved en betydelig inkonsistens og modsætningsfyldthed, som samtidig betyder, at hun i sin opbakning til magtens centrum i gruppen samtidig tenderer mod at svinge sine egne ønsker og motiver i forhold til omstillingen. Mest udtalt kommer det modsætningsfyldte til udtryk ved, at hun både er bærer af en jobberigelsesforhåbning og en task-specialiseringsstrategibaseret lønbevarelsesforhåbning.

Charlotte tilhører og identificerer sig med magtens centrum i gruppen, men indtager samtidig en perifer placering internt i magtens centrum. Et forhold, som afslører sig ved, at hendes overvejelser om selvforvaltningens konkrete udfordringer og udfoldelse er forholdsvis spinkle.

---

i forhold til gruppeledelsesspørgsmålet (gruppekoordinatorrollen) - udtrykt ved et, det har jeg "*ikke rigtig spekuleret på endnu*".

## Kapitel 7

### Anna

Anna har været beskæftiget som syerske i 30 år, heraf de 18 1/2 år på Bodyware A/S.

Anna fortæller, at den nuværende ledelse har været et stort fremskridt i forhold til den tidligere ledelse. Hun beskriver ledelsen som dialogpræget, og at arbejderne bliver bedre informeret, end det var tilfældet tidligere. Anna beskriver entydigt de ledelsesmæssige forandringer ud fra et positivt perspektiv, men fortæller samtidigt, at mange af hendes arbejdskammerater har haft vanskeligt ved at kapere disse forandringer. Anna fortæller, at: *"... siden vi har fået den nye ledelse, er der blevet mere, altså vi er alle ens, vi er alle lige. ... Vi bliver bedre oplyst i dag, og. ... Ja det gør vi, i hvert fald. Og møder man direktøren ude på gangen, så kan man stå og snakke med ham, og spørge om hvordan. Det gjorde vi ikke før. ... Nej. Det kunne vi ikke (tidligere). Og der var mere sådan, det var de's-form, sådan mere afstand. ... alle har ikke ligesom kunnet vænne sig til den, at - ja vi er alle ens, at vi er her for hinanden. ... Det er jo det. Det har jeg i hvert fald indtryk af, at der er flere der ikke kan. ... De har nok svært ved, at man kan gå hen og snakke med en direktør"* (s. 2, li. 22)<sup>129</sup>.

Det er vigtigt at præcisere, at Anna ikke blot er en arbejder, der på det mere ideologiske plan er faldet for den nye ledelses HRM retorik (*vi er alle ens, vi er alle lige*). For Annas vedkomme er hendes syn også forbundet med et reelt indhold, hvor hun benytter sig af muligheden for at tale med ledelsen qua hendes status og magt på arbejdspladsen. En dialog som både angår at indhente informationer og at forsøge at påvirke ledelsen. Anna besidder altså flere informationer og har en mere direkte adgang til magten end sine kolleger. Forhold som også kan have en afgørende betydning for hendes placering i gruppen<sup>130</sup>.

---

<sup>129</sup>Interviewuddraget indikerer, at Annas forhold til direktøren hang sammen med hendes arbejde i kantinen. Dette er sandsynligvis en del af historien, men også vigtigt at hendes status på arbejdspladsen er som en af de mere toneangivende medlemmer af det mere uformelle "arbejderkollektiv" på arbejdspladsen. *"Den omstilling der, der er nok, og det var da også en omstilling fra starten af. ... Ja det var det (stor omstilling), men der var jeg så inde i kantinen i en periode, hvor jeg så kom lidt nærmere ind på dem, og så på den måde har jeg måske haft nemmere ved det, end så mange andre. ... (Nå har du passet kantinen også?). Ja det har jeg også gjort indimellem. ... Det tror jeg er, det er måske en af grundene til at jeg måske ser mere positivt på det, end andre gør"* (s. 4, li. 13).

<sup>130</sup>Når jeg skriver at indhente informationer og udøve indflydelse på ledelsen er der to forhold indeholdt i denne problemstilling. Informationsindhentning kan betragtes som en væsentlig bestanddel af opretholdelse og forvaltning af hendes status og rolle i "arbejderkollektivet". Selvom Annas beskrivelse af interaktion med direktøren beskrives ud fra rammerne af en en-til-en person interaktion, så er dette ikke ensbetydende med, at Anna er kendetegnet ved en naiv forestilling om, at hun som enkeltperson kan udøve indflydelse på direktøren, men skal snarere ses på baggrund af hendes status og placering som et ledende medlem af arbejderkollektivet. Anderledes

Anna er karakteriseret ved benægtelser af sine helbredsmæssige problemer, men indrømmer alligevel, at hun *"døjer med menisken"* (s. 33, li. 4) og samtidig har smerter i skuldre og nakke: *"Altså det er klart, der er da lidt i skuldre og nakke, men altså det er ikke noget jeg har de store problemer med"* (s. 34, li. 5). Adspurgte omkring stress svarer Anna, at hun ikke oplever stress: *"Nej. Nej generelt er jeg ikke træt af at komme på arbejde, hverken - jeg har altid været glad ved mit arbejde. ... Det der bekymrer mig mest, der er det der med at få det der gruppe til at fungere"* (s. 35, li. 3).

## ***1. Selvstyret og holdningen til omstillingen til selvstyrende grupper***

Anna fortæller, at hun oprindeligt var modstander af omstillingen til produktionsgrupper, og at hendes primære anke relaterede sig til lønspørgsmålet. Samtidig angiver hun, at hun stadigvæk er skeptisk på dette område, men har fået en lidt mere positiv indstilling til ændringerne. Som Anna selv udtrykker det: *"Det vil jeg håbe det bliver (et gode for arbejderne). ... Da vi fik det at vide, der var jeg i hvert fald ikke positiv. ... Nej. ... Det er lønnen. ... Og måske også lidt (skeptisk i forhold til) endnu, men knap så meget. ... Og ellers så, men jeg synes nu, altså hvis vi kan få det til at køre, men det håber jeg på, at vi kommer til"* (s. 5, li. 7).

Anna er hermed kendetegnet ved en udpræget skepsis over for omstillingen. Skepsis, som primært angår indtjeningen, om det vil lykkes for gruppen at opnå en acceptabel indtjening. Anna fortæller samtidig, at der blandt gruppens medlemmer stadigvæk foreligger usikkerhed omkring lønspørgsmålet. Som hun selv udtrykker det: *"Det ved vi jo ikke noget om endnu. ... Jeg vil være tilfreds med, øh, en 95.- kr. i timen. Så vil jeg være tilfreds. ... Jamen jeg har 104 tror jeg timen (på nuværende tidspunkt). ... Og det ved jeg godt, at det kan jeg ikke blive ved med at (tjene). ... Nej. Det ved jeg udmærket godt selv. ... Ja, og derfor siger jeg også, at jeg mener, med 95, det mener jeg er rimeligt. ... Det håber vi jo på"* (s. 9, li. 24).

Dette betyder, at Anna er bevidst om - og indstillet på - at hendes indtjening vil falde med omkring 10 kr. i timen som resultat af omstillingen til selvstyrende produktionsgrupper, og at hun vil være tilfreds med en indtjening, der ligger på det maksimumniveau, som er indbygget i det nye lønsystem. Hun har altså accepteret den lønnedgang som "objektivt set" er indbygget i det nye lønsystem. Gruppen skal med andre ord helst nå op på det indtjeningsniveau som objektivt

---

formuleret er min påstand, at Annas interaktion med ledelsen implicit udsiger noget om Annas magt og status blandt arbejderne. En sådan selvforståelse besidder Anna imidlertid ikke selv, derfor fortællingen om, at for nogle af hendes kollegers vedkommende har det været svært at kapere og vænne sig til denne mere *"ligeværdige"* og *"dialogprægede"* ledelsesform.

set maksimalt er opnåeligt. Anna fortæller, at dette ikke blot er hendes egen holdning og forhåbning, men deles (af andre af) gruppens medlemmer<sup>131</sup>.

Det interessante spørgsmål er, hvorledes Anna og gruppen forestiller sig, at denne målsætning kan realiseres, og hvad implikationerne er i forhold til gruppens forvaltning af selvstyret (planlægning og arbejdsfordeling). Indførslen af det nye gruppeakkordbaserede lønsystem rummer en fare for lønnedgang, men hvilke problemer ser Anna i bestræbelsen på at minimere løntabet.

### *1.1. Kritisk diskussion af jobrotation*

Adspurgt om større jobvariation vil kunne lade sig praktisere ved indførelse af selvstyrende arbejdsgrupper, svarer Anna, at "... *selvfølgelig kan de lade sig praktisere*" (s. 29, li. 8), men fremhæver samtidig, at jobvariation og indtjening står i modsætning til hinanden. Som Anna forklarer: "... *Men det er igen kr. og øre. ... nej vi snakkede (i gruppen) lidt om, altså i hvert fald 2 maskiner, det skal vi kunne køre. ... Men det er så det igen, men det kan vi andre jo også som har siddet herude i flere år*" (s. 29, li. 11).

Anna forfægter hermed et synspunkt om, at hvis gruppen skal have en rimelig indtjening, forudsætter dette en task-specialisering. Hun fremhæver samtidig, at gruppen har besluttet, at hver enkelt gruppemedlem primært skal være kvalificeret ved to arbejdsoperationer. Denne beslutning betyder samtidig, at gruppens mere erfarne medlemmer ikke har behov for opkvalificering ved nye arbejdsoperationer, fordi de alle i forvejen kan leve op til denne målsætning. Opkvalificeringsproblematikken berører hermed udelukkende gruppens utrænede medlemmer<sup>132</sup>.

Denne målsætning repræsenterer et brud med ledelsens erklærede målsætning om, at alle syersker inden for et år skulle være oplært og kvalificeret til at arbejde ved 3 maskiner. Det betyder for det

---

<sup>131</sup>Det interessante spørgsmål er selvfølgelig, hvem dette VI refererer til? Til alle gruppens medlemmer, eller de tidligere højtlønnede og mere toneangivende medlemmer af gruppen? Når Anna og andre af gruppens medlemmer giver udtryk for, at en indtjening på 95 vil være tilfredsstillende, så viser det samtidig, at det er denne subgruppe af syersker som definerer gruppens normer omkring ønsket og forventet løn- og produktivitetsnorm. At niveauet sættes til 95 er nemlig ikke udtryk for et kompromis mellem de tidligere højt- og lavtlønnede gruppe-medlemmer, men er et niveau som sættes af selve lønsystemet. Det vil sige, at normdannelsen på dette område ikke afspejler en forhandling (og måske realistisk vurdering), men hvad der objektivt set er muligt i det nye lønsystem. Bemærk, at ledelsen ifølge Anna har tilkendegivet, at det vil være realistisk med et indtjeningsniveau på 87.- kr. i timen (s. 22, li. 14). Et sådan lønniveau vil medføre, at de tidligere lavtlønnede vil stige mellem 10 og 20 kr. i timen i løn.

<sup>132</sup>Opkvalificering defineres snævert i relation til de faglige kvalifikationer. Derimod er de sociale og organisatoriske kvalifikationskrav forbundet med omstillingen fraværende. Problemet er, at en omstilling fra linieproduktion til arbejdsgrupper repræsenterer ændrede kvalifikationskrav ikke blot i forhold til rent faglige kvalifikationer og færdigheder. Dette hænger sammen med, at omstillingen repræsenterer et skift fra en individuel menneske - maskine interaktion til en kollektiv gruppe - samlet arbejdsproces interaktion



første, at gruppen forsøger at omgå ledelsens målsætning og sætter en egen afvigende dagsorden og målsætning omkring jobvariation. For det andet illustrerer Annas forståelse, at jobvariation og fleksibilitet ikke anses for at være en produktivitsfremmende faktor. Gruppen opretholder derimod en klassisk tayloristisk bestemmelse af, hvad der fremmer produktivitet, nemlig task-specialisering og rutine ved de enkelte arbejdsoperationer<sup>133</sup>.

Den ”aktive” modarbejdelse af ledelsens målsætning volder imidlertid Anna nogle kvaler, som angår, at gruppens strategi repræsenterer et brud på det arbejdsmiljøperspektiv, som omstillingen er blevet ledsaget af fra ledelsens side. Nemlig kampen mod ensidigt gentaget arbejde. Anna fremhæver imidlertid, at hun ikke tror, at der er nogen helbredsmæssige gevinster forbundet med jobvariation, og påpeger, at med den nuværende maskinpark vil jobvariation grundet ergonomiske problemer være forbundet med klare ulemper. Som Anna udtrykker det: *"Det er klart. ... Men jeg tror bare ikke på, at lige nu og her, at der får vi det bedre (helbredsmæssigt). ... Det må jeg nok sige, det tror jeg ikke. ... jeg ved for mit eget vedkommende, at nu er der mange små i min gruppe. ... Så skal jeg rykke til de andre maskiner, så er det nogle store omstillinger. Det vil blive nogle store omstillinger. Og hvis vi ikke får det, så tror jeg i hvert fald at skaden den kan blive større. ... Ja. Og vi har kun en mekaniker, herude .... for mit eget vedkommende, øh, der skal jeg have pedaler til at stå fuldstændigt akavet for alle andre, for at det låser nede i benene. ... Og jeg kan mærke det lige med det samme, fordi jeg fryser på mine tær, de er kolde, lige med det samme. ... Så, det ved jeg ikke. Nu må vi så se"* (s. 29, li. 8).

Denne indvending skal selvfølgelig ikke blot forstås, som Annas forsøg på at retfærdiggøre gruppens målsætning omkring jobvariation og omgåelse af ledelsens erklærede målsætning. Annas redegørelse peger samtidig på, at der fra ledelsens side foreligger en udpræget kløft mellem retorik og realitet. Således, at intentionen omkring større jobvariation ikke understøttes af systemer, hvormed det kan sikres, at arbejdspladserne er ergonomisk korrekt indrettede<sup>134</sup>.

---

<sup>133</sup>Udtryk for en nøgtern vurdering af den stund, at man har transformeret et tidsstudie- og præstationsfremmende lønsystem over i den nye arbejdsorganisering.

<sup>134</sup>Dette som en påmindelse om, at det ikke blot handler om sammenstødet mellem forskellige perspektiver og målsætninger, men at de dilemmaer og inkonsistenser, der udtrykkes hos arbejderne netop er forankret i nogle modsætninger indbygget i de strukturelle vilkår. Det er således karakteristisk, at ledelsen bevidst modarbejdede, at sikkerhedsrepræsentanten blev inddraget i forhandlingen omkring omstillingen, fordi de vidste, at hun ville rejse ergonomispørgsmålet.

## 1.2. Tabet af egenkontrol ved overgang til arbejdsgrupper

Omstillingen til arbejdsgrupper og gruppeakkord repræsenterer for Anna en trussel om indgreb over for de domæner af egenkontrol, det tidligere individuelle akkordsystem var forbundet med. Yderligere frygter Anna, at arbejdet under gruppeakkord vil medføre en brutalisering af relationerne arbejderne imellem, og at man ikke længere vil udvise hensyn og tolerance over for hinanden.

Anna fortæller således, at *"enmandsakkord det har altid været mig"* (s. 17, li. 34), hvilket hun uddyber med, at: *"Det er fordi så mener jeg, så bestemmer jeg selv farten. ... Og der er ingen der skal lastes for, hvis der er en dag, hvis jeg ikke laver noget, så er det mig selv de går ud over, og ikke andre"* (s. 18, li. 8). Tabet af denne autonomi og frihed, som det individuelle akkordlønsystem var forbundet med, bekymrer Anna. Hun pointerer, at det er vigtigt, at man med den fremtidige lønmæssige forbundethed via gruppeakkorden fortsat lærer at opretholde en tolerance og hensynstagen til hinanden. Som Anna udtrykker det: *"Vi må så acceptere de dage, som vi hver især kan have, som ikke går så godt. Der må vi så bare lære at acceptere, at. ... Og sådan kan vi have alle sammen. Og det kan være mange ting der har indflydelse på det. ... Det behøver ikke lige at være det herude der"* (s. 18, li. 22).

Anna anslår hermed et autonomi-tema, som angår, at man under den individuelle akkord selv kan bestemme sit arbejdstempo. Man skal ikke tænke på og tage hensyn til de andre. Tabet af den frihed og det handlespillerum, som Anna forbinder med det individuelle akkordlønsystem, bekymrer hende. Den lønmæssige uforbundethed under det individuelle akkordsystem betyder, at man ikke behøver at have dårlig samvittighed, hvis man har en dårlig dag produktivitetsmæssigt.

I forhold til denne bekymring og hvorvidt Anna forventer gruppens medlemmer vil være i stand til at udvise hensynsfuldhed og accept af en dårlig dag, uddyber Anna: *"(suk) Jo jeg vil sige, at jeg, øh, og ved flere også i min gruppe, i hvert fald, vil acceptere det, men. øh, vi har et par stykker som jeg ikke tror på. ... (Som du tror det kan blive svært i forhold til?). "Jamen det, æh, det er sådan nogle dumme problemer, altså kan man sige. Nu er Bente som har været herinde, og hende og mig vi går altid ud og får kaffe kvart i 8, og det kan hun, og der er i hvert fald en som ikke som vi ved, der ikke kan acceptere det. ... Men som vi siger, det gør vi, og det bliver vi ved med at gøre. ... Fordi det kan ikke være rigtig, at fordi man skal - og sådan har vi jo hver især vores særheder, det har de andre i gruppen også, som nu siger, det vil vi blive ved med. ... Men så må man hen af vejen se, det kan da godt være at det var noget lort, ikke også, og så. ... "Det er*

*ikke sikkert vi kan (blive ved med at tage pauser). ... Ja det er jeg godt klar over. ... Det kan være vi ryger i totterne på hinanden. Nej det tror jeg ikke"* (s. 19, li. 10).

Anna forfægter her vigtigheden af at respektere de enkelte gruppemedlemmers særheder som et argument for legitimiteten i at opretholde nogle af de friheder, som arbejdet hidtil har været forbundet med. Samtidig med dette, er Anna opmærksom på, at der i hvert fald hos mindst et andet gruppe medlem foreligger en manglende accept af de frihedsrettigheder, Anna og andre insisterer på at opretholde. Anna er også opmærksom på, at det ikke er sikkert, at hun og Bente på sigt kan opretholde disse frihedsrettigheder, og at det kan give konflikter i gruppen, fordi der foreligger forskellige holdninger og normer blandt gruppens medlemmer. Selvom Anna indrømmer, at denne risiko foreligger, er der imidlertid ikke tale om en egentlig bekymring, hvilket skal forstås i lyset af den magt og autoritet, hun har i gruppen, og at hun ikke mere massivt har mødt kritik af sin adfærd.

Mere centralt er imidlertid, at Anna udbygger denne argumentation med yderligere en facet omkring betydningen af den lønmæssige forbundethed. Anna forfægter her det synspunkt, at den lønmæssige forbundethed vil blive belastende for gruppens mindre effektive medlemmer. Anna fortæller således, at: *"Altså der er nok nogen der vil få det dårligt med det. Der har vi i hvert fald, nogen i vores gruppe. Jeg tror ikke jeg selv får det, jeg skal nok klare mig selv. Der er nogen som ikke, som vil få det svært. Det er helt sikkert. ... Også ved, at de ved godt, at det er os som har siddet herude så mange år, der skal tjene pengene. ... Fordi de ikke (selv kan tjene penge), og det tror jeg også, det kan de få nogle frygtelig problemer med. ... "Ja. ... Det er noget med det at gøre. For én der ikke syr så hurtig kan lave noget pænere arbejde, end den som måske syr hurtigt. ... Øh, det skal vi også ligesom vænne os til, at"* (s. 21, li. 4).

Anna forventer således, at den lønmæssige forbundethed vil blive specielt belastende for gruppens mindre effektive medlemmer. Det afgørende spørgsmål er selvfølgelig ikke alene, om man kan lære at acceptere, at folk kan have en dårlig dag, men om man kan lære at acceptere, at nogen hele tiden har en lav produktivitet.

Interessant er, at Anna i forhold til denne skelnen mellem "de hurtige" og "de langsomme" gruppe medlemmer ikke, som det er tilfældet i temasætningen "en dårlig dag", forbinder denne problemstilling med social kontrol i gruppen. Derimod temasætter Anna problemstillingen ud fra et samvittighedsspørgsmåls perspektiv, hvor det kan blive frygteligt belastende at sidde med en bevidsthed om, at man får mere i løn, end man retfærdigvis fortjener og på bekostning af de erfarne

og produktive gruppemedlemmer<sup>135</sup>. Anna undgår elegant at inddrage gruppeprestemaet som belastningsfaktor i forhold til gruppens uerfarne og mindre produktive medlemmer. Det er den enkelte samvittighed og ikke gruppen som ligger til grund for belastningsforholdet. Det er bevidstheden hos de langsomme om, at de uretmæssigt får en højere løn end de berettiget har gjort sig fortjent til, som forventes at blive belastende for dem.

I forhold til de potentielle belastninger og konflikter, som Anna anticiperer i forhold til de langsomme gruppemedlemmer, forsøger hun samtidig at neddæmpe modsætnings- og konfliktforholdet, ved at fremhæve at udover kvantitet kommer kvalitet også til at betyde noget for gruppens indtjening fremover. Som Anna fremhæver: *"Jamen det er ikke bare det, det er også hvordan, hvordan tackler vi det hen af vejen, og man kan sige, at hende der ikke syr så hurtigt, jamen det er da også i orden, hvis det er et pænt arbejde. Fordi det får vi også, øh, kroner for, ikke osse. Hvis det er et pænt stykke arbejde, så det kan være lige så meget værd. ... Og det skal man så bare acceptere. At det er sådan. ... Og det er ligesom en måde man skal lære, at tænke anderledes på"* (s. 22, li. 22).

Anderledes formuleret, at hvis en langsom syerske har en god produktkvalitet, så kan det kompensere for manglende produktionskvantitet, fordi vedkommende hermed alligevel bidrager med sin retfærdige andel til gruppens fælles indtjening. I et sådant perspektiv er fokus udelukkende på den enkeltes produktivitet og derigennem hvor meget gruppemedlemmerne hver især bidrager til gruppens fælles indtjening.

Samlet set betyder det, at den lønmæssige forbundethed for Anna på den ene side ikke alene repræsenterer en trussel over for nogle af de friheder og værnestrategier, hun benytter sig af i forhold til arbejdet, men på den anden side har hun også en rudimentær bevidsthed om, at den lønmæssige forbundethed vil medføre en brutalisering i forhold til de langsomme gruppemedlemmer. Dette sidste skisma forsøger Anna at løse på to måder. Dels gennem en overdreven betoning af betydningen af produktkvalitet fremover i forhold til indtjeningen, dels gennem at konvertere spørgsmålet om "social kontrol" til et samvittighedsspørgsmål hos gruppens langsomme medlemmer. Dybest set angår disse problemstillinger tillige, at der hos Anna foreligger et forsøg på at benægte og fraskrive sig en egen-deltagelse og et eget-ansvar i den brutalisering, som er indlejret som en systemimmanent brutalisering via lønsystemet. Dilemmaet er, at Anna identificerer enkelte af gruppens medlemmer som et vedvarende problem i gruppens be-

---

<sup>135</sup>Dybest set mener Anna, at det har været skæbnens ugunst, at gruppen har fået 2 uerfarne syersker som sikkert aldrig kommer til at tjene deres egen løn. Man må her lære at acceptere en vis uretfærdighed. Men det bliver svært for de langsomme at leve med.

stræbelser på at minimere det forbundne løntab, omstillingen frygtes forbundet med, samtidig med at hun vægrer sig mod den brutalisering, som dette også risikerer at implicere for hende på et personligt plan, som en af dem, der skal trække de langsomme op i løn.

Den lønmæssige forbundethed anslås hermed ud fra to forbundne vinkler, at repræsentere en trussel og et indgreb over for hævdvundne friheder og værnestrategier over for arbejdet, samt at rumme en risiko for brutalisering af de sociale relationer og en egen-deltagelse i denne brutalisering.

## ***2. Kritik af ledelsen: En række modsætningsfyldte holdninger og praksisser***

Anna fremkommer overordnet set med to kritikpunkter i forhold til ledelsen og dens måde at håndtere omstillingen på. På den ene side, at ledelsen ikke har planlagt og forberedt sig godt nok i forhold til omstillingen, på den anden side, at arbejderne ikke er blevet inddraget i udviklingen af det nye produktionssystem<sup>136</sup>. Anna fortæller således, at: *"(De har været) meget dårligt (forberedt). ... Føler jeg. ... Jamen jeg synes, at de - det er noget der er blevet trukket ned over os, som de ikke selv har været (klar til), overhovedet. Hvis de, og det er det igen, materialer, hvis de havde vidst, at vi kan sætte så og så mange til per styk, ikke osse. ... Der mener jeg altså, at de, det er lidt forhastet det de har gjort. ... Det føler jeg i hvert fald. ... At det er. Og det har jeg også sagt til dem. ... "(Det) ... ryster (de) lidt på hovedet (af). ... Det er ikke sikkert hun har forstand på det. ... Det har jeg måske heller ikke, men - og så mener jeg at de har jo gjort det i forkert rækkefølge, med at tage folk på kursus"* (s. 13, li. 25).

Anna fremfører hermed en række kritikker i forhold til ledelsen og omstillingen. For det første oplever hun, at beslutningen er blevet trukket ned over hovedet på arbejderne<sup>137</sup>. For det andet stiller hun sig kritisk over selve ledelsens implementeringsstrategi, hvor hendes anke er, at ledelsen har grebet omstillingen an i den forkerte rækkefølge ved at starte med at sende arbejderne på kursus og ikke ledelsesrepræsentanter.

---

<sup>136</sup>Denne kritik omkring manglende inddragelse af arbejderne forekommer overraskende, set i lyset af at der blev nedsat en løngruppe bestående af ledelses- og medarbejderrepræsentanter og de respektive parter faglige organisationer.

<sup>137</sup>En klassisk problemstilling ifølge Wall & Parker er, at man glemmer, at ved indførelse af "deltagelsesorienterede" arbejdsdesign bør medarbejderne allerede inddrages i selve forhandlingsfasen omkring arbejdsdesign og omstillingsmetode. Dette skete officielt også på Bodyware, idet der blev nedsat et samarbejdsudvalg med henblik på det ændrede jobdesign.

Denne kritik udbygger Anna gennem en påpegning af, at mellemlederne burde have været de første, der skulle på kursus. Som Anna formulerer det: *"... det har jeg i hvert fald også sagt til dem. Og det ville de godt indrømme, det er korrekt. ... Ja, de (mellemlederne) ved heller ikke hvad det drejer sig om. De kommer faktisk og spørg os, nu vi har været på kursus. Hvad så. Og det mener jeg det er forkert. ... Men så har vi også snakket om bagefter, at det er måske godt nok, at inde på det kursus, de ledere vi ligesom har haft derinde, at de ligesom får at vide, baggrunden for vores side af. Og så, det kan de ligesom bruge, i det øjeblik de får mellemlederne på kursus"* (s. 15, li. 1).

Anna fortæller, arbejderne har indset og accepteret, at forandringer er nødvendige. Som hun selv udtrykker det: *"Ja. Det er klart, at vi skal ind og køre på en anden måde. Det ved vi også godt"* (s. 8, li. 14). En forandring, som er blevet nødvendiggjort af, at man ikke længere arbejder med store masseproduktionsordrer, men med mindre ordrer. Denne erkendelse og accept er imidlertid ikke ensbetydende med, at Anna bakker op om og stiller sig ukritisk over for ledelsen. Udfordringen i forhold til indførelse af selvstyrende produktionsgrupper består ifl. Anna ikke i, om arbejderne kan finde ud af at fungere som selvstyrende produktionsgrupper, men derimod i om ledelsen viser sig i stand til at gennemføre en opstramning af den planlægning, som de forestår. Dvs. om de kan sikre, at der er ordrer og materialer til grupperne<sup>138</sup>.

Annas kritiske vurdering af ledelsens måde at håndtere og implementere omstillingen på står på mange måder i skærende kontrast til hendes overordnet set positive vurdering af lighed *"vi er alle ens, vi er alle lige"* (jf. tidligere i afsnittet). Anna rummer således en betydelig inkonsistens og modsætningsfyldthed i relation til hendes opfattelse af ledelsen, hvor denne mere overordnede vurdering altså ikke automatisk har medført en ukritisk opbakning bag ledelsens initiativer og måder at håndtere omstillingen på. Tværtimod giver Anna i forhold til mere konkrete problemstillinger udtryk for en markant kritisk stillingtagen over for ledelsen.

Herunder, at ledelsen ikke har forberedt sig godt nok i forhold til omstillingen, med det resultat at selve omstillingen blev udsat for hendes gruppe. Anna fortæller, at ledelsens udsættelse af igangsættelsestidspunktet var frustrerende og demoraliserende for gruppens medlemmer. Som Anna udtrykker det: *"Men altså jeg vil da holde på, at - jeg føler selv at man mister lidt af gnisten ved, at man kommer der, og så er det slet ikke - stadigvæk ikke, øh. Jeg ved godt, at det er lige efter jul, men. ... Jamen altså jeg ved ikke"* (s. 6, li. 9).

---

<sup>138</sup>Spørgsmålet er, om "selvstyret" stort set ikke er fraværende hos Anna. Ifølge Anna handler det primært om, om der er arbejde nok til gruppen og alle dens medlemmer. Hvis der er det, skal gruppen nok klare at ligge højt indtjeningsmæssigt.

## 2.1. Ledelsen og planlægning

Ifølge Anna består det afgørende problem i forhold til omstillingen i, om der er nok sytøjer til grupperne, og om ledelsen kan blive i stand til at planlægge bedre. Anna fremhæver, at ledelsen på Bodyware altid har haft planlægningsproblemer. Som hun beskriver det: *"Der er ikke de materialer vi skal bruge. ... Det kniber hårdt. ... (mangler) Sytøj. ... Men altså, det håber vi så på, at det bliver (bedre)"* (s. 6, li. 17). Anna fremhæver således også, at den gruppeorienterede arbejdsorganisering *"... kræver meget bedre planlægning. Men de (ledelsen) ved det jo godt derinde"* (s. 11, li. 6). For Anna er det afgørende problem, at hvis der ikke er nok arbejde til gruppen, så går det under gruppeakkorden ud over gruppens indtjening. Anna henviser her til gruppens aktuelle arbejdsmæssige situation umiddelbart før man startede op som gruppe. *"... det er ligesom, der er ikke sytøj nok til alle syersker. ... Nej. ... Og vi har 2 nye i vores gruppe. Fra de der kursushold (AMU). ... Som slet ikke kender arbejdsrutinen herude, overhovedet ikke, og kommer og spørger (os andre). ... Og sådan noget. Vi andre som så måske må slippe (vores arbejde)"* (s. 7, 3). Problemet består i, at ikke alene er der ikke nok arbejde til at beskæftige alle, men yderligere at de syersker, som ikke har arbejde - de uerfarne gruppemedlemmer - render og spørger de mere erfarne gruppemedlemmer, om hvad de skal "tage sig til/lave". Samlet set vil en lignende situation under gruppeakkorden gå ud over gruppens indtjening, og forstyrrelsen af gruppens mere erfarne medlemmer vil yderligere trække gruppens indtjening ned.

Anna fortæller samtidig, at gruppen har besluttet, at de ikke vil gå i gang som en arbejdsgruppe, med mindre der er nok sytøj, når de skal starte op. Anna fortæller således, at: *"Jamen hvis der ikke kommer mere sytøj, så skal vi ikke. Fordi så bliver det ikke som (ledelsen vil). ... Det ligger helt fast. ... Det er vi enig om (i gruppen). ... Ja, hvis der, vi starter ikke, hvis der ikke kommer noget mere sytøj. ... (hvis ikke nok sytøj) ja så starter vi ikke i morgen. .... Vi skal i hvert fald vide, at det er helt sikkert, at det kommer f.eks. til i morgen middag. ... Fordi nu har vi i hvert fald ikke nok"* (s. 26, li. 6).

Anna tilkendegiver hermed, at gruppen er indstillet på med magt at boykotte omstillingen, hvis der ikke er arbejde nok til alle i gruppen<sup>139</sup>.

---

<sup>139</sup>Er dette en fakta eller fiktion/fantasi? Interviewer: Er det noget I også har sagt til ledelsen? Anna: *"Nej fordi de har faktisk ikke tid til at snakke med os. De farer jo forvildet rundt, og så, især i dag, hvor de gør status"* (Anna, s. 24; li. 3).

## 2.2. Kritik af ledelsen - behov for øget magt og indflydelse til grupperne i forhold til planlægningen

Implicit forfægter Anna en forståelse om, at hvis blot ledelsen kan stramme planlægningen op, så skal grupperne nok løse deres opgaver. Når der sker en uddelegering af ansvar til grupperne, er det samtidig vigtigt, at grupperne får mulighed for at udøve indflydelse på beslutningsprocesser på andre niveauer i organisationen, fordi disse påvirker gruppernes mulighed for at opfylde deres del af opgaven/ansvaret.

Anna tilkendegiver, at der hos ledelsen foreligger en tilsvarende erkendelse af, at planlægningen skal strammes op. Hun giver i denne sammenhæng udtryk for, at: *"Det håber vi jo på, at vi kan (få mere indflydelse på). ... Det mener jeg også vi har krav på, at skal det til at lave, kører på den måde, så må vi også have mere indflydelse. ... Jamen altså i det øjeblik de kommer og siger, hvad de har solgt. Der synes jeg ligesom vi må - de må ud og sige, jamen hvad så, hvordan mener I at vi kan kører det. ... Det skal vi i hvert fald (informeres om). Det er en betingelse, vil jeg holde på. ... Ikke endnu. Der søgte, at, med at - jeg mener også vi får lidt tid, jeg kan ikke rigtig huske det. At på et tidspunkt der vil det være sådan, at den der måske er, hvad skal man sige, ordstyrer i den gruppe, der. At vi kan gå med til nogle møder, når de har - nu ligger de ordrer der, hvordan kører vi bedst det. ... Ja det mener jeg da, at vi har krav på, når det er os der skal producere. ... vi (har) sådan set sagt ... da vi var inde på det kursus ... at vi ville have noget mere indflydelse på"* (s. 11, li. 12).

Annas pointe er, at hvis grupperne skal have ansvar for arbejdet og arbejdsprocesserne i gruppen, så har de samtidig krav på at få indflydelse på de betingelser, de arbejder under. Det vil sige indflydelse på den overordnede planlægning. Selvom det er uklart, hvad Anna her forestiller sig, så forfægter Anna et synspunkt om, at når der sker en uddelegering af ansvar til grupperne, så er det samtidig berettiget og vigtigt, at grupperne i samme omgang får mulighed for at udøve indflydelse på beslutningsprocesser på andre niveauer i organisationen, fordi disse påvirker gruppernes mulighed for at opfylde deres del af opgaven/ansvaret. Denne indflydelse bør efter Annas opfattelse ske via planlægningsmøder, hvor ledelsen skal oplyse om ordresituationen og i samarbejde med grupperne diskutere, hvordan man kan tilrettelægge produktionen<sup>140</sup>.

---

<sup>140</sup>Et sådan medindflydelsesperspektiv kan imidlertid også hurtigt slå om i en intern kamp grupperne imellem om de "gode" ordrer.



For Anna rejser indflydelse og ansvar i forhold til arbejdet og den daglige planlægning altså en anden magt- og indflydelsesproblematik, nemlig behovet for organisatorisk indflydelse<sup>141</sup>.

Anna beskriver, at man allerede har konfronteret ledelsen med krav om at blive bedre informeret om ordresituation og krav om at blive taget med på råd med hensyn til hvordan produktionen tilrettelægges. Et krav, der ifølge Anna foreligger opbakning til blandt dem, hun har diskuteret spørgsmålet med. Samtidig fortæller Anna, at ledelsens reaktion på dette krav i første omgang var at holde grupperne hen. Jævnfør udsagnet *"nu skal vi ligesom selv have det til at fungere"*. Dette udsagn viser vel dybest set, at ledelsen er indstillet på at informere bedre, når de kan, men ikke åbne for magtdeling eller medindflydelse<sup>142</sup>.

Man kan sige, at Annas måde at tematisere omstillingen på, fortæller noget om hendes viden om (og magt i) organisationen. Faktisk er hun forholdsvis organisationskritisk og reproducerer ikke blot ledelsens synspunkter.

### 3. Gruppen

Anna tilkendegiver, at det er en rimelig stærk gruppe, hun er kommet i, og at hun ud fra en vurdering af gruppen alene har en forhåbning om, at arbejdet i en selvstyrende produktionsgruppe kan lykkes. Anna fortæller således, at: *"... vi er en rimelig stærk gruppe. .... Ja, det er vi altså, og derfor mener jeg også at det var en skam hvis ikke det kunne komme til at køre. .... Det er egentlig, jo men det er egentlig en af de bedste grupper, vores"* (s. 41, li. 8). Anna fortæller også, at hun og alle gruppens medlemmer er positive over, at de var kommet i denne gruppe. Hun fortæller således, at: *"Den dag vi fik det der at vide, at når det skulle være sådan, så var alle glade ved at det var lige den gruppe, at de var havnet i. ... Fordi der er folk der kan, ja, en dag så kan det være tant og fjas det hele, og næste dag så er det bare alvor. Og sådan er vi egentlig alle sammen. Har et godt humør, og ... Jeg kan ikke være utilfreds med den gruppe jeg er kommet i"* (s. 41, li. 30).

Selvom Anna er tilfreds og generelt karakteriserer sin arbejdsgruppe som en stærk gruppe, så fremgår det samtidig, at denne positive vurdering primært baserer sig på 3 - 4 af gruppens med-

---

<sup>141</sup>Hvor selve arbejdsdesignet angår horisontal kontrol (Aronson,1991) med henblik på øget fleksibilitet, så rejser dette også spørgsmålet om vertikal kontrol (Aronson,1991). Forskellen er kort sagt at have kontrol i sit arbejde eller at have kontrol over sit arbejde.

<sup>142</sup>Igen er spørgsmålet, hvad er fakta, og hvad er mere omnipotent fantasi om gruppens magtudøvelse - set på baggrund af de efterfølgende interviewrunder - så blev der etableret sådanne informationsfora omkring ordresituationen, men de blev aldrig til noget, der bare ligner det, som Anna forestiller sig før opstarten.

lemmer. Som Anna udtrykker det: *"Men der er så, at jeg har været så heldig at få i hvert fald 3 - 4 af dem som vi, jeg har kørt meget tæt sammen med, også med arbejde, hvor vi sad altid før og efter hinanden"* (s. 43, li. 23). Denne sociale gruppering i gruppen udgør Annas magtbasis, hvis forståelse, motiver og interesser hun deler og forvalter.

Et væsentligt kriterium for Annas positive bedømmelse af arbejdsgruppen er, at gruppens medlemmer kan *"have det sjovt sammen"* og til andre tider er indstillet på at bestille noget (*"tage det alvorligt"*). Det er samtidig karakteristisk, at denne positive bestemmelse af gruppen primært baserer sig på 3 - 4 af gruppens medlemmer, som Anna under det tidligere produktionssystem også har haft et socialt fællesskab med.

Den glæde Anna på dette niveau udtrykker i forhold til gruppen og omstillingen kunne hermed tolkes ud fra det perspektiv, at allerede under opstarten er Anna indlejret i et kollektiv med fælles forståelser, interesser og motiver i forhold til omstillingen. Dette kollektiv må give en fornemmelse af konsensus, afklarethed og kollektiv beslutsomhed, omkring hvorledes omstillingen bør tackles. Problemet ved at gruppen fødes med et allerede eksisterende kollektiv er, at dette lige præcis kan bidrage til generering af på den ene side dominans/magt og på den anden side frygtsomhed og distancering, fordi gruppens andre medlemmer fra begyndelsen står over for og skal træde op imod et allerede etableret kollektiv. Man kunne også tænke sig, at dette allerede etablerede kollektiv lukker af for de bidrag dette kollektivs medlemmer ville kunne komme med i forhold til omstillingen, hvis de ikke lige præcis var medlem af dette kollektiv. Forstået således, at for dette subkollektiv handler det ikke blot om at forvalte bestemte motiver og interesser i forhold til omstillingen, men også om at opretholde dette kollektiv som en handlekraftig enhed. Det specielle ved gruppen er måske at lige præcis i en situation, hvor gruppen skal ind i en konstituerings- og dannelsesproces som et kollektiv, er den allerede et kollektiv. Ganske vist ikke et kollektiv, der omfatter samtlige medlemmer af gruppen, men ikke desto mindre et kollektiv.

Bag Annas positive bedømmelse af gruppen gemmer sig med andre ord en skepsis og bekymring omkring nogle af gruppens svage og uerfarne medlemmer. Anna er således karakteriseret ved en opsplitning af gruppens medlemmer i de gode og de problematiske medlemmer.

Disse bekymringer omkring nogle af gruppens medlemmer omhandler to problemstillinger, for det første de uerfarne og lønmæssigt omkostningsfyldte medlemmer for gruppen, for det andet enkelte gruppemedlemmer, som ikke er indstillet på at arbejde i selvstyrende arbejdsgrupper.

### 3.1. Problemer når gruppen - de dominante - overtager ledelsesopgaver

Den første gruppe af problemmedlemmer, som Anna identificerer, er 2 uerfarne syersker, som Anna frygter hele tiden kommer til at forstyrre de andre i deres arbejde, fordi de ikke selv kan finde ud af tingene. Problemet set ud fra Annas perspektiv er, at disse gruppemedlemmer grundet deres manglende erfaring ikke "kan" forvalte en deltagelse i en selvstyrende produktionsgruppe og vil blive en indtjeningsmæssig omkostning for resten af gruppens medlemmer.

Den anden gruppe af problemmedlemmer, som Anna identificerer, er gruppemedlemmer, som ikke "vil" eller "tør" deltage i selvstyret. Disse gruppemedlemmer er ikke indstillet på at skulle arbejde i gruppe, men vil primært gøre, som de får besked på. Som Anna selv udtrykker det: *"Jamen jeg ved ikke, der er - jamen det tror jeg godt, men det er det igen, der vil sidde nogen, som bare vil gøre som der bliver sagt. ... Og det er sådan set lidt af en skam, fordi det er jo ikke det der er meningen med det"* (s. 23, li. 20). Anna tilkendegiver, at hun tror, det bliver svært at få alle gruppens medlemmer til at deltage i og påtage sig et ansvar over for selvstyret, og gruppens fælles ansvar og kompetenceområder i forhold til tilrettelæggelsen af det daglige arbejde.

Problemet omkring disse "kan", "vil" og "tør" perspektiver og bekymringer omkring visse af gruppens medlemmers indstilling og evne til at deltage og påtage sig et medansvar er imidlertid, at der ikke i gruppen synes at være påbegyndt en indledende afklaring omkring, hvorledes selvstyret skal forvaltes: Der har ikke udspillet sig mere konkrete diskussioner omkring, hvordan gruppens nye ansvar, indflydelses- og kompetenceområder skal forvaltes af gruppen som et fællesskab eller arbejdsmæssigt kollektiv. Derimod bekræfter Anna, at diskussionerne på opstartskurset primært har omhandlet rettigheder og normkodekser for samvær i gruppen. Adspurgt om opstartskurset fortæller Anna, at dette kursus var godt, men har samtidig svært ved helt præcist at berette om, hvorfor kurset var godt og på hvilken måde det bidrog til at påbegynde en afklaringsproces. De aspekter ved kurset, som Anna tillægger en positiv betydning, angår derimod aspekter omkring det sociale samvær. Som Anna udtrykker det: *"Jha, lige det vi snakkede om, det er svært at sige, hvad man fik ud af det kursus der. ... Man lærer lidt om de andre mennesker. ... Der kom i hvert fald ting frem, som man ikke vidste om andre, og ... Man måtte nok også selv, stå lidt skole-ret derinde. ... Jeg var i hvert fald en af dem der kom til det. ... Nej, men det er fordi jeg har en måde at tale til folk på som - jeg mange gange siger tingene hårdt. ... Ja, det gør jeg, og det ved jeg også godt, at det er en stor fejl, men så må jeg prøve at lære"* (s. 16, li. 4)<sup>143</sup>.

---

<sup>143</sup> Modsat Bente og Charlotte refererer Anna altså ikke til problemstillingen omkring jargon i vi-form, men henviser til, at hendes egen måde at udtrykke sig på blev kritiseret.

Anna fortæller (som Bente og Charlotte), at der er problemer med den jargon og samværsform, de har. Men hvor Bente og Charlotte primært diskuterer deres jargon ud fra antagelsen, at problemet er, at de andre gruppemedlemmer misforstår den, så anlægger Anna en mere imødekommende tilgang til problemet. Anna indrømmer, at hun er bevidst om, at hun mange gange siger tingene hårdt og må prøve at lære at ændre på dette<sup>144</sup>. Denne forskel hænger for det første sammen med, at Anna har været det direkte mål for kritik, konkret hendes måde at udtrykke sig på. For det andet skal Annas imødekommelse af kritikken forstås på baggrund af, at kritikken er et klart advarsels-tegn om, at der foreligger en manglende opbakning og legitimitet i forhold til hendes rolle i gruppen. En mangel, som risikerer at påtvinge hendes en rolle, hun ikke ønsker. Annas imødekom-melse af kritikken af hendes jargon hænger således nøje sammen med den distance og rolleund-dragelse, Anna oplever, er udbredt blandt gruppens medlemmer (jf.: *"der vil sidde nogen, som bare vil gøre som der bliver sagt"*). For det tredje angår spørgsmålet også en rudimentær bevidst-hed om, at magtasymmetrien blandt gruppens medlemmer betyder, at mange er kendetegnet ved en frygtsomhed og distancering. En frygtsomhed, angst og distancering som har rod i frygt og angst over for Anna og den sociale gruppering, hun repræsenterer i gruppen.

Anna har på dette område allerede oplevet, at omstillingen har haft personlige og sociale omkost-ninger for hende. Annas sårbarhed og bekymring omkring gruppen fremgår således, når hun for-tæller, at: *"Fordi der er et par stykker, i hvert fald i gruppen, som stejler totalt. ... Ja. Som over-hovedet ikke, øh, ... (Vil være med). "Og det synes jeg, det er lidt af en skam, fordi den ene af dem har jeg snakket enormt meget med før, og haft et godt forhold til. ... Men det her, det har faktisk ved at blive helt (anden). ... Jeg har ikke ændret holdning til hende. ... Hun har i hvert fald til mig. ... (hvordan) Uhm, det ved jeg ikke hvordan jeg skal sige det. ... Jamen der fik jeg jo nogle drøje hug af hende der, nede på kurset. ... Ja, noget af det er berettiget, det er jeg fuldstæn-dig klar over. ... Men jeg mener jo bare, at hvis der er, når man siger noget der, øh, man mener der er forkert ved en person, så må man også ligesom selv stå til ansvar for det man siger. ... Hvor hun så lægger ud, som at der er andre der har sagt det. ... Og det får jo ligesom, fordi det sagde jeg til hende. Så sagde jeg er det dig. Nej fordi hun skulle nok klare mig. Så sagde jeg, hvem er det så sagde jeg. Vi kom aldrig videre, hvis ikke hver især står ved det de mener. ... Det må man, ellers mener jeg ikke at man kan bruge det til noget. ... Hvis ikke man selv står ved det.*

---

<sup>144</sup>Denne forskel mellem Bente og Charlotte på den ene side og Anna på den anden side behøver ikke være ud-tryk for en holdningsmæssig forskellighed, men kan i lige så høj grad være udtryk for en rolleforskel. Når Anna har påtaget sig eller er blevet pålagt at være gruppens leder, så er hun samtidig tvunget til at udvise eller foregive imødekommelse. Det handler altså ikke nødvendigvis om divergerende forståelser, men om at hendes rolle forpligter.

.... *Det vil jeg håbe (vi får løst). ... Jeg vil i hvert fald gøre mit til det. ... Men jeg tror det bliver frygtelig svært"* (s. 37, li. 6)<sup>145</sup>.

Denne episode generaliseres af Anna til en bekymring om, at det kan blive svært at fungere som arbejdsgruppe, hvis gruppens medlemmer ikke åbent og ærligt står ved deres egne holdninger og meninger. Annas sårbarhed og bekymring i forhold til gruppen angår hermed to problematikker. At hun fornemmer en manglende legitimitet i sin lederrolle, samt at de andres manglende vilje og lyst til at deltage og involvere sig i gruppens fælles ansvars- og kompetenceområder medfører, at gruppelederrollen får en bestemmelse som hun ikke ønsker. En indholdsmæssig bestemmelse som betyder, at hun får status og magt som en direkte.

#### ***4. Gruppeledelse og organisering***

Anna fortæller, at hun skal starte som gruppens første gruppekoordinator. Anna fortæller samtidig, at man i gruppen talte om, at der burde afholdes en demokratisk afstemning i forhold til besættelsen af denne post, men at dette blev afvist og modarbejdet af gruppens medlemmer. Dette hænger ifølge Anna sammen med, at der foreligger en stor ulyst til at påtage sig rollen som gruppekoordinator - begrundet med personlig usikkerhed blandt mange af gruppens medlemmer. Anna fortæller således selv, at: *"Uhm, ja det snakkede vi da også om dernede (gruppekoordinatorrollen). ... Selvfølgelig, men der var ingen der ville dengang det kom til stykket. ... Nej, det var ikke. Fordi vi snakkede om, at holde demokratisk afstemning, men så, de sagde med det samme, at det ville de ikke. ... (Mange meldte fra) Ja, lige fra starten. ... Så var jeg den der havde siddet og råbt højt, og så. ... "(Grunden til at de ikke vil være gruppekoordinator er), ... fordi, fordi de er for usikre på sig selv, der er det galt med nogle (mumlen), det er helt sikker, i hvert fald. Nogen af dem. ... Nej der snakkede vi om, at nu kunne vi altså se den første måned. Så kunne vi se hvordan det kørte. ... Og hvis det så, måske skulle jeg blive ved, måske skulle en anden - der gerne ville prøve, og så - så kunne man ligesom se .... Ja. Finde ud af hvordan man vil gøre det, ja"* (s. 24, li. 9).

---

<sup>145</sup>Er denne anden syersker en "angriber", eller er hun en "hjælper" over for Anna. Problemstillingen handler om, om denne syerske påpeger, at der foreligger en udpræget frygtsomhed og angst blandt gruppens andre medlemmer. Hun udtaler sig altså på disse frygtsomme og angste medlemmers vegne. Problemet er, at da Anna ønsker en yderligere afklaring, får denne syerske lige præcis ikke opbakning fra de medlemmer, hun udtaler sig på vegne af. Spørgsmålet er samtidig, hvor meget hun udtaler sig på egne vegne gennem de andre. At det gamle ven-skab er gået i stykker, hvad er det udtryk for? Desværre deltog denne syerske ikke i interviewundersøgelsen. Til gengæld deltog hun i gruppediskussionen og var en af de få medlemmer, som deltog meget i diskussionen.

Situationen i forhold til gruppekoordinatorfunktionen beskrives hermed som en massiv undslåelse af at ville påtage sig denne rolle blandt gruppens medlemmer. Anna fremhæver samtidig, at intet foreløbig er endelig lagt fast omkring Gruppekoordinatorrollen, og at man påtænker en turnusordning, hvor rollen skal gå på skift mellem gruppens medlemmer. En forhåbning som imidlertid undergraves af den massive undslåelse af at påtage sig dette hverv, som Anna samtidig beskriver.

Spørgsmålet om valg af gruppekoordinator udgør hermed en konkret illustration af den usikkerhed og frygtsomhed, som kendetegner mange af gruppens medlemmer. De svagere medlemmer har allerede på forhånd undslået sig en forpligtelse til at påtage sig dette hverv. Annas beretning viser samtidig, at gruppens mere dominante medlemmer i første omgang også forholder sig henholdende til besættelse af rollen og har forsøgt at gennemtvinge en mere forpligtet stillingtagen blandt gruppens svagere medlemmer gennem forslaget om afholdelse af en demokratisk afstemning. Formålet med en sådan demokratisk afstemning kan også have været at sikre opbakning og legitimitet bag den person, som måtte påtage sig rollen som gruppekoordinator, fra alle gruppemedlemmers side. En bestræbelse som mislykkes.

#### ***4.1. Gruppekoordinatorrollens indholdsbestemmelse - at undgå***

Interaktionen mellem gruppens svagere og stærkere medlemmer i forhold til spørgsmålet om gruppekoordinatorrollen afspejler sig samtidig tydeligt i Annas indholdsbestemmelse af rollen.

På et personligt plan fortæller Anna, at hun ikke frygter at påtage sig denne rolle. Samtidig fremgår det, at Anna er opmærksom på, at der er en risiko for, at rollen udvikler sig til en autoritetsrolle, som minder om den magt og rolle, mellemlederne forvaltede i det tidligere linieorienterede produktionssystem. Det centrale skisma er at påtage sig en lederrolle i en gruppe, hvor mange af gruppens medlemmer stiltiende ikke deltager. Det er derfor magtpåliggende for Anna at understrege, at rollen ikke indebærer nogen betydning og magt internt gruppen. Som Anna formulerer det: *"Jamen det, det rør ikke mig. ... Fordi det er ikke, det sagde jeg også til dem dengang, jeg vil hverken regere eller bestemme eller noget som helst, vi var ligesom. Vi kan sige skal vi ind til ledelsen, så vil det blive mig der kommer derind ikke osse. Og det er sådan set det jeg vil bruge det til. ... Og ikke ret meget andet. ... Og ikke ret meget andet. ... (Den daglige planlægning af arbejdet i gruppen) ... mener jeg vi skal være sammen om, ikke osse. ... Måske et par dage frem, hvis det kan lade sig gøre. ... Det skulle helst kunne blive sådan, eller et par dage frem. ... Ja. Det er i hvert fald det vi håber på"* (s. 27, li. 18).

Det er vigtigt for Anna at understrege, at planlægning og koordinering af arbejdet internt i gruppen er et fælles anliggende og ikke gruppekoordinatorens ansvarsområde. Dette hænger også sammen med, at hun frygter, at rollen skal udvikle sig til en semi-mellemlider rolle, der minder om direktricernes tidligere roller.

Denne lighedsorienterede bestemmelse af gruppekoordinatorfunktionen har selvfølgelig det problem forbundet med sig, at den ikke afspejler de faktiske magt- og dominansstrukturer i gruppen. Det er helt tydeligt Anna og hendes støtter, som sætter gruppens dagsorden, hvorimod de andre mere eller mindre tavst samtykker. Deres manglende lyst til at påtage sig en formel ledelsesrolle (gruppekoordinator) hænger derfor måske ikke blot sammen med usikkerhed omkring personlige evner til at skulle være gruppens repræsentant over for ledelsen, men også med at det at påtage sig en sådan rolle ikke afspejler de reelle magtrelationer i gruppen. Uanset om Anna bliver gruppeleder eller ej, så er det hende og hendes støtter, der bestemmer og sætter dagsordenen i gruppen<sup>146</sup>. At påtage sig en ledelsesrolle, uanset hvorledes gruppekoordinatorfunktionen defineres, forudsætter en eller anden opbakning i gruppen. Anna har denne opbakning blandt de mere toneangivende af gruppens medlemmer. Der forefindes imidlertid ikke basis for og ressourcer til en alternativ magtstruktur blandt de tavse medlemmer af gruppen. Deres problem er ikke blot frygt for Anna, men også, at de ej heller ved, hvor de har hinanden. De tavse medlemmer kan ikke være sikre på opbakning fra nogen, hvis de kommer i konflikt med de mere uformelle magt- og dominansstrukturer i gruppen.

Annas bekymringer i forhold til gruppens organisering og gruppeledelse baseres på en rudimentær forståelse for, at gruppens konstituering som en magt- og rollestruktur ikke er et resultat af enkeltmedlemmernes beslutninger, men et resultat af interaktionen mellem samtlige gruppemedlemmer. At gruppens konstituering som en magt- og rollestruktur i lige så høj grad bestemmes af gruppens svagere medlemmer som af de stærkere medlemmer. Dette illustreres ganske glimrende ved, at til trods for at Anna er opmærksom på en række problemer omkring gruppens konstituering og definerer gruppekoordinatorroller i overensstemmelse hermed, så bliver tingene alligevel, som hun og hendes støtter frygter. Man får altså til trods for andre intentioner, produceret og reproduceret et regi, som ingen har ønsket (se til mere præcis redegørelse for denne problematik hos Berg & Smith).

---

<sup>146</sup> Denne problemstilling angår også, at selvom Anna har et erklæret ønske om udvikling af en egalitær magtstruktur i gruppen, så står dette i skærende kontrast til den reelt eksisterende elitære magtstruktur i gruppen.

## *5. Afrunding*

Anna har accepteret omstillingen til selvstyrende arbejdsgrupper som en uomgængelig nødvendighed, hvis virksomheden skal fortsætte med produktion i Danmark. Denne accept afspejler ikke positive forventninger til omstillingen i form af jobberigelse eller forebyggelse over for nedslidning. Anna har to centrale bekymringer omkring omstillingen. Disse er dels en bekymring om, at omstillingen vil medføre tab af egenkontrol og de værnestrategier, der var forbundet med den tidligere arbejdsorganisering, dels en bekymring om, at omstillingen vil medføre en brutalisering af forholdet mellem arbejderne indbyrdes. En brutalisering, som hun forventer, vil rette sig mod de gruppemedlemmer, som får svært ved at honorere gruppens indsatsnormer.

Annas bekymringer, inkonsistenser og splittelser omkring arbejdet i en selvstyrende arbejdsgruppe er centreret omkring to problemstillinger, nemlig: 1) Magt og deltagelse, hvor gruppens svagere medlemmer tildeles en dobbeltbestemmelse i Annas forståelsesunivers, som både omkostningsfyldte medlemmer, som hun frygter ikke vil kunne honorere gruppens indsatsfordring (kan ikke), og frygtsomme medlemmer, som hun tror, vil undslå sig en involvering og deltagelse i selvstyrets rolleimperativer i forhold til arbejdets tilrettelæggelse og planlægning (vil og tør ikke). 2) Eksistensvilkår og gruppens virke, hvor Anna bekymrer sig om ledelsens evner og parathed til at sikre gruppen optimale arbejdsvilkår, som anskues for at være en forudsætning for, at gruppen får mulighed for at bevise, den kan virke som en selvstyrende gruppe og oppebære en acceptabel produktivitet under det nye produktionssystem.

Det er samtidig typisk for Anna, at hun er kendetegnet ved en modsætning mellem ord og handling. Forstået på den måde, at Anna fornægter magtens realitet og eksistens og hendes egen udøvelse af denne magt.

## *Kapitel 8*

### *Gitte*

Gitte har været beskæftiget 15 år på Bodyware A/S og har før denne tid været hjemmesyerske. I forbindelse med omstillingen besluttede Gitte sig for at sige sit arbejde op og begynde en uddannelse som hjemmehjælper på Social & Sundhedsskolen. Gitte afviser, at selve omstillingen til selvstyrende produktionsgrupper ligger til grund for hendes beslutning og siger, at det dels hænger



sammen med, at hun har lyst til at prøve noget nyt, dels hænger sammen med, at hun de sidste 3 år ikke har befundet sig godt på Bodyware.

Helbredsmæssigt har Gitte sommetider smerter i arme og skulder, men hun tilkendegiver samtidig, at: *"Ja. Men det er ikke sådan, at jeg har været plaget af det, og været sygemeldt"* (s. 13, li. 10).

## 1. Bekymringer

Gitte fortæller, at hun *"... synes, at der har været lidt for meget uro, om alt det nye der"* (s. 2, li. 22). Adspurgt, hvorvidt gruppen kan komme til at fungere samarbejds-mæssigt, stiller Gitte umiddelbart et uddybende spørgsmål: *"Med lønnen og sådan?"* (s. 12, li. 29). Gitte svarer herefter, at det afgørende spørgsmål er, om gruppens medlemmer er positivt indstillede over for det at skulle arbejde i grupper<sup>147</sup>. Som Gitte udtrykker det: *"Jamen jeg tror da, hvis de selv er positivt indstillet, så tror jeg da det kommer til at køre godt"* (s. 12, li. 31). Gitte tilkendegiver samtidig, at hun oplever, at gruppens medlemmer er positivt indstillede, men på samme tid nervøse. Som hun udtrykker det: *"Ja det tror jeg de fleste de er. Selvfølgelig er de da urolige indtil de, det hele det kører"* (s. 13, li. 3)<sup>148</sup>.

Selvom Gitte benægter, at hendes beslutning om at forlade arbejdspladsen hænger sammen med omstillingen til arbejdsgrupper, så fremgår det samtidig af hendes beskrivelse, at hun har oplevet tiden op til omstillingen som belastende. En belastning, som hænger sammen med den uro, der har været omkring lønspørgsmålet<sup>149</sup>.

Umiddelbart foreligger der altså en implicit usikkerhed/uvished omkring, hvad der karakteriserer de andre gruppemedlemmers indstilling over for det at skulle arbejde i gruppe<sup>150</sup>. Spørgsmålet er imidlertid, hvad forudsætningerne efter Gittes opfattelse er for, at gruppens medlemmer bliver positivt indstillet over for omstillingen. Her er det interessant, at Gitte i forhold til et spørgsmål om at kunne se nogle positive begrundelser for indførelse af selvstyrende grupper,

---

<sup>147</sup>Læs: Vil blive tilfredse med den løn, de kommer til at tjene under gruppeakkorden.

<sup>148</sup>Det vil sige: Gitte tror, at de er positivt indstillet, men er ikke sikker.

<sup>149</sup>På mange måder er Gitte undvigende og benægtende i sin beskrivelse. Det fremgår derimod, når de forskellige udsagn kombineres. Argumentet for fortolkningen er, at jeg ved mere end Gitte fortæller og derfor har mulighed for at kontekstualisere hendes udsagn.

<sup>150</sup>Egentlig misvisende at sige uvished og usikkerhed omkring de andre gruppemedlemmers holdninger og indstilling. Sandsynligvis ved Gitte forholdsvis præcist, hvad deres holdninger og indstillinger er. Givet hendes sociale integration ved hun, hvad deres holdninger er, og det er lige præcis disse holdninger hun frygter. Problemet er, at dette bare ikke fremgår af det, Gitte fortæller i interviewet.

ikke går ind i en temasætning omkring eksempelvis jobvariation og selvbestemmelse, men derimod påpeger, at en anden forudsætning for, at de selvstyrende produktionsgrupper kommer til at fungere, er, at der bliver arbejde/sytøj nok, og at planlægningen omkring materialer bliver bedre. Hvis dette sker, tilkendegiver Gitte, at det godt kan være, at det bliver godt at arbejde i arbejdsgrupper. Som Gitte udtrykker det: *"Ja på nogle måder, der tror jeg godt det kan blive godt. ... Altså nu hvis der er sytøj nok, og det hele kommer til at kører. Men altså lige nu der ser det jo ikke ud som om det. ... (Der er der ikke nok). Som det skal. Nej. ... Ja det har det aldrig været (godt organiseret). Vi har stået og manglet nogle materialer, eller sådan noget. ... Ja der skal det jo være der (hvis man skal arbejde i grupper)"* (s. 7, li. 32).

Igen understreger dette, at den afgørende bekymring og skepsis over for indførelsen af selvstyrende produktionsgrupper for Gittes vedkommende relaterer sig til betydningen af omstillingen i forhold til lønudviklingen. Enhver forestilling om, at omstillingen implicerer et fremskridt i form af enten jobudvidelse og jobberigelse er fraværende i Gittes perspektiv.

Samlet set viser dette, at Gitte dybest set ikke tror på, at det vil komme til at fungere med arbejdsgrupper. Gitte giver udtryk for en mistillid til omstillingen, fordi hun ikke tror, at ledelsen vil være i stand til at stramme deres planlægning op. En indstilling, der underbygges med en henvisning til, at det har de historisk set aldrig været særlig gode til. En sådan mistillid implicerer samtidig en frygt og angst for at omstillingen vil resultere i (store) konflikter og spændinger arbejderne imellem. En forudsætning for, at det skal blive godt med arbejdsgrupper er nemlig, at der er arbejde og materiale nok til gruppen, hvis de skal kunne oppebære en acceptabel indtjening for alle gruppens medlemmer.

### ***1.1. Lønspørgsmålet og gruppen***

På spørgsmålet om, hvorvidt man har diskuteret lønspørgsmålet i gruppen, svarer Gitte bekræftende, men uddyber ikke, hvad det er for en diskussion, man har haft i gruppen eller hvilke forskellige holdninger, der foreligger blandt gruppens medlemmer. Gitte fortæller derimod, at hun ikke forventer, at hun personligt ville blive berørt på dette område. Som Gitte beskriver det: *"Ja det har vi selvfølgelig også snakket noget om (løn), men det er ikke så meget. Nu er jeg ikke lige en af dem der går så meget ned i løn, så. ... Jeg har altid passet mit arbejde, lavet det jeg skulle, men jeg er ikke den type der, der har hilet efter at skulle have en hel masse med hjem"* (s. 12, li. 1).

Udover, at Gitte fortæller, at hun ikke tror, omstillingen ville have betydet de store ændringer indtjeningsmæssigt for hendes eget vedkommende, så antyder hun samtidig, at dette efter hendes skøn vil være tilfældet for andre af gruppens medlemmer. Baggrunden for, at omstillingen efter Gittes skøn ikke ville have påvirket hendes indtjening begrundes i, at hun ikke har *"higet efter at skulle have en hel masse med hjem"*. Men med dette udsagn tilkendegiver Gitte samtidig, at den løn, man tidligere oppebar, hang sammen med den enkeltes arbejdsindstilling. I en situation, hvor man under arbejdet i selvstyrende arbejdsgrupper kommer til at arbejde på fælles gruppeakkord, og hvor omstillingen for de tidligere højtlønnede vil medføre et løntab, indebærer dette også en betydelig risiko for et tab af frihedsgrader til selv at bestemme sit arbejdstempo, fordi indtjeningen ikke længere er et individuelt anliggende, men et kollektivt anliggende. Denne forandring implicerer en stor risiko for, at der opstår socialt pres med hensyn til, hvor meget den enkelte laver og bidrager til gruppens fælles indtjening.

En sådan underliggende bekymring skal også ses på baggrund af, at selvom Gitte betegner sig som velintegreret på arbejdspladsen med mange venner, så har hun også erfaringer med at være blevet sat under pres fra hendes mere magtfulde "venner" samt erfaringer med ikke at være god til at forsvare sig selv og give igen i situationer, hvor hun har været under socialt pres. En problemstilling, der vendes tilbage til senere i afsnittet.

På mange måder oppebærer Gitte en forståelse og problemidentifikation, som minder om gruppens mere dominante medlemmers. Nemlig, at det helt afgørende spørgsmål er, om der er arbejde og materialer nok til grupperne. Men med Gittes indstillingsperspektivtemasætning er et væsentligt element i hendes skepsis i forhold til omstillingen til selvstyrende produktionsgrupper en bekymring, frygt og angst for, hvordan de selv samme dominante gruppemedlemmer vil reagere i forhold til lønspørgsmålet og derfor vil opføre sig over for de øvrige gruppemedlemmer. Udsigten til at arbejde under den lønmæssige forbundethed virker skræmmende på Gitte, fordi denne forbundethed både implicerer tab af personlig suverænitet og selvbestemmelse og en frygt for socialt pres og dominans af en helt anden karakter, end den hun allerede har erfaret. En bekymring og usikkerhed som også hænger sammen med, at hun ikke tror ledelsen evner og er klar til omstillingen.

Som allerede antydnet, beskriver Gitte sig selv som velintegreret socialt på arbejdspladsen. Gitte angiver, at hun har mange venner på arbejdspladsen: *"Altså jeg er god til at snakke med folk. Jeg har altid haft mange venner herude, men hvis vi så skal ind til et møde, i kantinen og sådan, så er, så dur jeg ikke til at råbe op. ... det går mig lidt på, fordi det er også sådan nogle ting man egentlig også får skæld ud, for af de andre. ... Aha. Nå så rejser de pegefingeren og siger, hvorfor*

*sagde du ikke noget, eller hvad? Ja sådan har det tit været. .... Når der har været noget vi skulle holde møde om. ... Jeg synes nok, at jeg er den type der altid har kunnet snakke med alle"* (s. 6, li. 18). Og som Gitte giver udtryk, så er: *"Jeg er ikke typen der går og skændes med folk, og sådan noget. Men sommetider så skulle man nok bare skræppe lidt mere op"* (s. 18, li. 25).

Selvom Gitte føler sig socialt velintegreret på arbejdspladsen, så har hun samtidig også nogle erfaringer omkring en uformåen til at leve op til sine arbejdskollegeres forventninger og krav, samt dominans. Hendes kolleger/venner har bebrejdet hende, fordi de oplever, hun svigter og ikke udviser solidaritet over for arbejderfællesskabet i konfrontationer med ledelsen.

Med disse erfaringer in mente, forudser Gitte at blive konfronteret med endnu større krav om at udvise solidaritet, forpligtelser og at stå ved egne meninger end tilfældet var under det tidligere produktionssystem. Dette hænger sammen med, at indførelsen af arbejdsgrupper udvider domænet for den sociale forbundethed til ikke blot at omfatte en solidaritet og opbakning bag arbejdernes uformelle og formelle interesseorganiseringer, men også at omfatte en arbejds- og lønmæssig forbundethed. Dette implicerer både, at domænet for dominans og underkastelse udvides til at omfatte langt flere facetter af arbejdslivet, og at Gitte vil blive konfronteret med et krav om opbakning og stillingtagen, i det mindste under gruppens konstituerings- og dannelsesfase af gruppens dominante medlemmer. Det kan implicere en partstagen mellem alle dem, som hun altid har *"kunne snakke med"*. En partstagen, som repræsenterer en trussel mod uforpligtede og lette venskaber og sociale relationer, som Gitte hidtil har indgået i på arbejdspladsen<sup>151</sup>. Omstillingen synes således at implicere en skærpelse af den ambivalens, der er indeholdt i Gittes beskrivelse af de sociale fællesskaber, som hun har været integreret i på arbejdspladsen.

Relateret til Gittes skepsis over for omstillingen synes der at foreligge en frygt for dominans på to måder. For det første en bekymring om, at lønsystemet og lønudviklingen vil medføre social kontrol og dominans fra gruppens dominante og stærke medlemmer. For det andet, at kravet om forpligtelse og solidaritet med de dominante vil blive endnu større. Dette krav implicerer samtidig en risiko for et forræderi mod sig selv og ens ligesindede (de andre svage og lavtlønnede). Dilemmaet for Gitte er, at hun hverken magter at træde op for sig selv eller at udvise et mod til at indgå solidarisk i fælles sammenhænge, og samtidig lige præcis vil blive mødt af dette krav fra dem, hun frygter<sup>152</sup>.

---

<sup>151</sup>Venskaber, der er lette i den forstand, at de alene udgør et kompensatorisk element i forhold til arbejdslivets monotoni (afbrydelsen), men ikke har karakter af at være del af et handleforpligtende fællesskab.

<sup>152</sup>Det er her interessant, at to af de syersker, som kender Anna godt og har haft et godt socialt forhold til hende, lige præcist er nogle af dem, som mest eksplicit giver udtryk for frygt og skepsis over for den magt, de forventer Anna vil tiltage sig. Ganske vist har de haft gode relationer til Anna, men med etablering af arbejds- og lønmæs-

## 2. Ledelsen

I forhold til ledelsen har Gitte to fortællinger: Dels en fortælling om skepsis over for ledelsen i forhold til deres forvaltning af omstillingen, dels en fortælling om ledelsen som et knægtelses- og krænkelserforhold.

Omkring ledelsen og dens tilrettelæggelse af omstillingen giver Gitte udtryk for en klar skepsis. Som Gitte udtrykker det: *"Det lyder jo så godt det hele. ... Men når man så snakker med de andre inde på systuen, så er der jo ikke rigtig nogen, der synes at det går godt. .... Jamen der er jo mest det, at så står de der alligevel og mangler noget, og ikke lige ved hvad de skal give sig til. Men så synes jeg også, at nu har vi heller ikke rigtig kommet i gang endnu. ... Der har vi også stået nogle stykker her i formiddags og manglet noget sytøj. ... Det er så lidt dumt, fordi så føler man sig også presset, fordi at man skal endelig have lavet en hel masse"* (s. 8, li. 24).

Udover at Gitte udtrykker sin egen skepsis over for, om der er handling bag ledelsens ord og løfter, så er det karakteristisk, at Gitte samtidig benytter lejligheden til at fortælle, at der foreligger en udbredt skepsis og mistillid blandt hendes kolleger. En skepsis, som baserer sig på, at der mangler arbejde og materialer til alle. Gitte fremhæver hermed, at ledelsen er kendetegnet ved en manglende planlægningssevne, eller som Gitte udtrykker det: *"Jamen det ved jeg ikke, om de får bestilt det for sent, eller hvad det er. ... det tror jeg også nok, at de selv ved"* (s. 8, li. 28).

### 2.1. Ledelse som et knægtelses- og krænkelserforhold

Gitte fortæller, at hun har befundet sig dårligt på arbejdspladsen. Hun har følt sig uretfærdigt behandlet og chikaneret af en af mellemlederne. Gitte fortæller, at: *"... altså ... en af direktricerne, og så en af dem der deler sytøjet ud (er hårde ved mig). ... Ellers har jeg ikke (problemer). ... Nå men det ved jeg ikke, hun kan bare ikke lide mig (føler sig mobbet). ... Nej men ikke det sidste stykke tid, det er fra et par år siden, men det er nok også sådan noget med at man bliver bitter, og så (ved at græde). .... Altså hun er den type, at den ene dag kan hun være flink, den næste dag kan hun være, er hun godt nok lige det modsatte. ... Ja. Hun føler så også, at hun har det ansvar, at hun skal sætte os på plads, og. ... Fordi hvis man passer arbejde, så skal man behandles ordentligt"* (s. 18, li. 17).

---

sig afhængighed slår de bak. Den ene vælger at forlade arbejdspladsen (Gitte), og den anden forsøger at fremføre eller gøre Anna opmærksom på, at der eksisterer en del frygt for hende blandt gruppens svagere medlemmer.

Momentvis nævner Gitte, at indførelse af selvstyrende produktionsgrupper kan ses som en positiv udvikling, som en slags frisættelse fra det tyranni og den hersken og regeren, som hun oplever nogle af mellemlederne udøver på arbejdspladsen. *"... det er nok tit de forkerte, der tror de skal styre det hele. ... Det kan jo ikke passe, at den der skal dele sytøj ud, at den skal gå og herske og regere med os. ... Det er så det jeg vil sige, det er nok positivt, fordi det får selvfølgelig en ende. ... Men det har været et pres "* (s. 15, li. 6). Denne fortælling er imidlertid også interessant ud fra en anden vinkel, fordi den fortæller, at kollektivet ikke har været i stand til at træde beskyttende ind over for den chikane, Gitte oplever, hun er blevet udsat for. Det er ikke uvæsentligt, at kollektivet ikke har været i stand til at beskytte de svagere medlemmer af fællesskabet. Et sådant kollektiv har et alvorligt problem, fordi denne afmagt er en påmindelse om kollektivets svaghed. Hvis overstående afspejler, hvordan Gitte har oplevet de andre og deres manglende støtte, opbakning og sanktioner over for krænkeren, så er det måske ikke underligt, at hun ikke har forhåbninger til fællesskabet i gruppen<sup>153</sup>. Det viser også, at Gitte har erfaringer med, at de stærke arbejdere stiller krav til hende om, at hun skal bakke op om dem. På den anden side har hun ikke en positiv erfaring med, at det selv samme kollektiv har kunnet udgøre et uformel værn mod den chikane, hun er blevet udsat for fra ledelsesrepræsentanter.

### 3. Afrunding

Gitte er på mange måder kendetegnet ved en entydigt negativ forestilling om omstillingen. Den fremtidige lønmæssige forbundethed udpeges her af Gitte som det altoverskyggende problem. Et væsentligt aspekt ved den bekymring og skepsis, der knyttes til den lønmæssige forbundethed, retter sig specielt mod gruppens dominante medlemmers reaktion på lønudviklingen under gruppeakkorden. Udsigten til at arbejde under den lønmæssige forbundethed virker skræmmende på Gitte. Skræmmende, fordi hun ikke tror på, at det vil kunne lykkes at opretholde en løn, som alle vil være tilfredse med. Gitte har samtidig en negativ forventning om, at omstillingen vil medføre tab af personlig suverænitet og selvbestemmelse og en frygt og angst for socialt pres og dominans. En væsentlig baggrund, for at Gitte har besluttet sig for at forlade arbejdspladsen, er tillige hendes tidligere erfaringer med det sociale fællesskab, som hun har været indlejret i på arbejdspladsen. Selvom Gitte beskriver sig som socialt velintegreret og vellidt, så er hendes sociale erfaringer med sine kollegaer som et mere handleforpligtende kollektiv negative. Hun har ofte været sat under et

---

<sup>153</sup>Der foreligger to parallelle historier i interviewet med Gitte, som er lidt vanskelige at rede ud. Dels en historie om noget, der tyder på skepsis og frygt overfor magtfulde og dominante medlemmer, dels en historie om krænkelser og chikane fra ledelsesrepræsentanter på lavere niveau. I sidstnævnte skifter perspektivet på kollektivet pludselig: Her handler det ikke om magt og dominans, men om svaghed og magtesløshed.

pres, fordi de har oplevet, at hun har svigtet og ikke har honoreret kollektivets fordringer om sammenhold og solidaritet. Samtidig fremgår det også, at det selv samme kollektiv ikke har trådt værnende ind over for Gitte, når hun personligt har haft brug herfor.

## *Kapitel 9*

### *Erna*

Erna har været beskæftiget som syerske i 22 år, heraf 17 år på Bodyware A/S. Det betyder, at Erna både har været beskæftiget under den tidligere og den nuværende ledelse. Modsat andre af gruppens medlemmer oplever Erna ikke den store forskel mellem den tidligere ledelse og den nuværende ledelse. Konkret henviser Erna til, at hendes arbejde ikke har forandret sig. Som Erna selv udtrykker det: *"Øh, jeg vil ikke sige, for mit vedkommende der var ikke den store ændring ved det (arbejds-mæssigt). ... Men det. Det er nok også igen, fordi man har ligesom siddet og passet det man havde, ikke osse. ... At der er ikke blevet det helt store. Det synes jeg ikke"* (s. 2, li. 11).

Dette udsagn illustrerer, at Erna ikke tilhører laget af de mere toneangivende arbejdere på Bodyware. Hun er derimod karakteriseret ved at have anlagt en tilpasningsstrategi, hvor hun passer sit arbejde og sig selv og ikke involverer sig i de sociale og organisatoriske domæner, der omgiver arbejdet.

Ernas sociale placering og tilpasningsstrategi betyder samtidig, at hun ingen konkrete interaktioner og erfaringer har med den øverste ledelse eller andre ledelsesrepræsentanter. Den væsentlige problemstilling er i denne sammenhæng ikke, hvilke konkrete erfaringer Erna har med ledelsen, men derimod hvad det udsiger omkring hendes deltagelse i og involvering i de kollegiale sociale interaktioner og strukturer. Når Erna ikke har ledelsesforholdene på virksomheden som et refleksions- og fortælledomæne, er dette ikke blot udtryk for, at hun er ekskluderet fra dette domæne (som jo er tilfældet for flertallet af arbejderne), men også, at hun ikke deltager og ikke er involveret i arbejderkollektivets/arbejderfællesskabets fortællinger og meningsdannelse i forhold til de organisatoriske forandringer, der fandt sted på Bodyware, før man gennemførte omstillingen. Indirekte udsiger dette noget om hendes sociale marginalisering og lavstatus i det sociale hierarki arbejderne indbyrdes. På mange måder kan man sige, at Erna er kendetegnet ved en dobbelt distancering: En ikke-involvering i sin arbejdsplads (involveringen her ikke forstået som forpligtelse jf. en HRM forståelse), samt en distancering i forhold til de sociale fællesskaber på arbejds-

pladsen, og hvor det sidste forhold samtidig betyder en distancering fra det kollektiv, hvorigennem hun ville have mulighed for at udøve indflydelse på sine omstændigheder. Erna passet sit arbejde og passer sig selv. En tilpasningsstrategi - som vi senere skal se - har været forbundet med en vis succes under det tidligere individuelle akkordsystem, men som samtidig ligger bag den bekymring og afventende holdning, hun lægger for dagen i forhold til omstillingen.

Helbredsmæssigt fortæller Erna, at hun har det rimeligt. Hun fortæller desuden, at hun har smerter i skulderen, når det er "kold i vejret". Erna fortæller også, at hun ikke får behandling for disse smerter, fordi "så alvorlige er de heller ikke".

## ***1. Resigneret holdning til ændringen***

Erna fortæller, at hun oprindeligt var meget skeptisk over for omstillingen til arbejdsgrupper, men at hun efterhånden er blevet mindre skeptisk. Således fortæller Erna, at: *"Ja der vil jeg nok sige, at der var jeg meget skeptisk i starten. ... Ja det var jeg. Jeg tænkte ved mig selv de kunne ikke, det kunne simpelthen ikke lade sig gøre. ... Nej, men altså efterhånden som man går og spekulerer på det så. ... Så er det nok ikke helt utænkeligt at det. ... Ja altså, man er sådan ligesom nødt til at gå med ind i det frem for at modarbejde det. ... Ja. Det får man da nok mest ud af"* (s. 3, li. 7).

I forhold til omstillingen til selvstyrende arbejdsgrupper er Erna således kendetegnet ved en adaptiv resignation, hvor hun nødtvunget har accepteret, at andre (ledelsen) har bestemt, at man/hun fremover skal arbejde i grupper, og hvor holdningen samtidig er, at det ikke kan nytte at modarbejde denne udvikling. Det er samtidig karakteristisk, at Erna til trods for denne resignerede accept stadig oppebærer en skepsis og afventende position. Erna giver således udtryk for, at: *"Altså det er man da nok indtil man kommer rigtig i gang (skeptisk). ... Jamen det er nok de forskellige, øh, øh, maskiner og sådan noget, og vi selv skal til at begynde at tage stilling til flere ting<sup>154</sup>. ... Ikke osse. Det vil jeg tro det er sådan noget"* (s. 3, li. 7).

Denne afventende position understreger endnu engang, at Ernas grundlæggende position og refleksioner udspiller sig fra en socialt marginaliseret eller distanceret position. Hun afventer de andre gruppemedlemmers tilgang til at skulle arbejde i gruppe. Ernas afventende og resignerede accept betyder også, at hendes refleksioner omkring ændringernes konkrete målsætninger i form

---

<sup>154</sup>To forhold som er interessante. VI og skal TAGE STILLING. Begge forhold repræsenterer et brud med Ernas hidtidige tilpasningsstrategi. Dette at VI SKAL TAGE STILLING giver usikkerhed. Skal man nu til at have en mening om tingene og ikke længere blot passe sit.



af uddelegering af nogle af de ansvars- og kompetenceområder, som mellemlederne forvaltede i det tidligere produktionssystem, stort set er fraværende eller kun nævnes sporadisk. Det helt centrale fokuspunkt for Erna er betydningen af de ændrede sociale forbundetheder, hvor hun afventer, om hun kan indordne sig disse.

At den afventende attitude også er funderet i en usikkerhed og bekymring omkring gruppen fremgår, når Erna adspurgt om, hvorvidt hun mener, at gruppen kan blive et problem i forhold til omstillingen, svarer: *"Det ved jeg ikke, det ved jeg egentlig ikke rigtig. Det er igen, igen hvordan og hvorledes din indstilling er til det. ... Vil du modarbejde det, så er der ingenting der går vel. ... Jamen det er jo det igen, altså hvis ikke jeg vil være med til det, ikke osse, jamen så skal jeg ud og finde mig noget andet arbejde. ... Og jeg har egentlig været glad nok ved at være her, ikke osse, så det. ... "Jeg vil sige, at før, en god halv års tid, vil jeg prøve at se - hvis ikke mere. ... Det kommer an på, hvordan. ... Jeg vil prøve en god 1/2 års tid, måske lidt mere"* (s. 5, li. 7).

Grundlæggende set tror Erna ikke på projektet med indførelse af selvstyrende arbejdsgrupper, og hun mener heller ikke, at hun har eller kan få indflydelse på projektet. Det er baggrunden for Ernas resignation.

Erna undlader at gå ind i en mere konkret refleksion i forhold til gruppen og fremhæver i stedet, at hun afventer situationen. Erna anlægger altså et perspektiv, hvor hun fraskriver sig selv "retten" til at udøve indflydelse på og have en mening om at skulle arbejde i en selvstyrende arbejdsgruppe. I stedet anlægger Erna i forhold til gruppen en afventende og resigneret accept af omstillingen til arbejdsgrupper. Denne adaptive resignation understøttes samtidig af en forhåbning om, at hvis man har den rette "indstilling" og ikke "modarbejder det", så skal det nok gå. Denne resignerede accept og underkastelses- og underordningsstrategi baserer sig på en realistisk påskønnelse af egne muligheder og på, at det eneste reelle alternativ ville være at finde et andet arbejde.

Grundlæggende handler dette om, at omstillingen til arbejdsgrupper og den anderledes arbejdsmæssige, sociale og organisatoriske forbundethed repræsenterer en trussel mod Ernas hidtidige tilpasningsstrategier på arbejdspladsen. I stedet for mere offensivt at forholde sig til ændringernes karakter, giver Erna udtryk for en forhåbning om, at hvis man blot indordner sig, så er det "*ikke helt utænkeligt*", at det kan lykkes for hende at arbejde i en gruppe. Det er på denne baggrund, at hun giver omstillingen til arbejdsgrupper en chance - forstået som en afestning af, om hun kan indordne sig. Som Erna selv fortæller, handler det for hende om, at: *"... se om man selv ligesom kan indordne sig det der. Fordi kan man ikke det, så er der jo ingen grund til at ødelægge den*

gruppe. Hvis det er, vel. ... Og det er ikke sikkert, at ... Det er jo ikke sikkert, at jeg kan finde mig i og sådan ligesom arbejde i sådan en stor gruppe<sup>155</sup>. ... Vel" (s. 27, li. 20).

### 1.1. Forandring er ikke forbedring - det uholdbare arbejdstempo

I forhold til kravene om øget jobvariation mener Erna ikke, at omstillingen til arbejdsgrupper vil medføre større ændringer for hendes vedkommende. Erna fortæller, at hun de sidste mange år har haft et rimeligt varieret arbejde: *"Ja altså, jeg vil sige de sidste 8 år, der har jeg rokeret rundt. ... Ja det har jeg faktisk. ... Så for mit vedkommende der er det nok ikke den helt store ... ændring der vil ske"* (s. 4, li. 18). Erna anser altså sig selv fagligt set som godt rustet med hensyn til at kunne leve op til kravet om større jobvariation.

Baggrunden for, at Erna allerede under det tidligere linieorienterede produktionssystem har haft et forholdsvis varieret arbejde, hænger ifølge Erna sammen med, at: *"... jeg også haft den indstilling, at jeg kunne simpelthen ikke holde til den store tempo. ... Nej. Det kunne jeg ikke. ... Det er mange år siden jeg har indset det. ... Ja. Det var (hårdt). ... Jamen altså, jeg kunne simpelthen ikke holde til det, fordi jeg var så træt, at jeg var simpelthen, gik i seng, når jeg kom hjem. ... Og så kan du ligeså godt indse, at det kan du ikke holde til. ... Ja, så gik man faktisk hjem og, fordi man var for træt, ikke osse. ... Ja. Det kan blive ret surt. ... Og det fandt jeg ud af ret hurtigt, at det, det ville jeg ikke"* (s. 8, li. 4).

Erna har således ikke arbejdet på akkordløn i mange år, fordi hun oplevede, at dette var for belastende. Som et resultat af dette, har hun haft et forholdsvis varieret arbejde, hvor hun er blevet flyttet rundt mellem forskellige maskiner. Som Erna selv udtrykker det: *"Nej. Så ville jeg helle-*

---

<sup>155</sup>Sætning *"Det er jo ikke sikkert, at jeg kan finde mig i"* er interessant. Den understreger, at indførelsen af arbejdsgrupper bryder med Ernas hidtidige tilpasningsstrategier og sociale forankring (at passe sit arbejde og passe sig selv). Omstillingen til arbejdsgrupper og den arbejdsmæssige, sociale og organisatoriske forbundethed konfronterer Erna med et krav om at udvise en involvering, forpligtelse og solidaritet, som hun hidtil har undslået sig. For en socialt marginaliseret og distanceret person som Erna repræsenterer sociale interaktioner udover de rent dyadiske et anslag mod hendes identitet og tilpasningsstrategier. Dette hænger sammen med, at et medlemskab af en større social og organisatorisk enhed (gruppen - *"sådan en stor gruppe"*) samtidig implicerer et krav om forpligtelse og solidaritet, fordi gruppen lige præcis er det store handlesubjekt, hvorigennem vi har mulighed for at udøve indflydelse på vores omstændigheder og gøre dem beboelige. Lige præcis, fordi gruppen bør ansues som det store handlesubjekt, er vi som mennesker tvunget til at respektere, organisere og forholde os positivt, aktivt og engageret til gruppen. Men det er lige præcis det modsatte, der kendetegner Ernas forhold til det sociale på arbejdspladsen, hvorfor hun også er kendetegnet ved magtesløshed. Dette betyder, at udsigten til at skulle arbejde i en arbejdsgruppe for Erna rummer en trussel om, at hun opsluges i kollektivet og hermed mister sin personlige suverænitet og selvbestemmelse. Gruppen repræsenterer for Erna entydigt en trussel om underordning og fortabelse (*"som hun afventer hun kan finde sig i"*), lige præcis fordi hun i forvejen er kendetegnet ved en fortabelse. En fortabelse, som har baggrund i Ernas dobbelte distancering og den skrøbelighed en sådan tilpasningsstrategi er forbundet med. Dette betyder, at gruppen udelukkende ses ud fra en undertrykkende og repressiv optik som en dobbelt trussel over for ens livsførelse og identitet.

*re have en fast løn hele tiden. ... Og så vide, at det kunne man altså bare klare. ... Nå ja, men altså det gjorde jeg allerede dengang jeg startede med at være syerske. At det kunne jeg bare ikke holde til. ... Det vidste jeg. ... Så det, på den måde har jeg ligesom (tacklet belastninger i arbejdet)" (s. 9, li. 6).*

Når Erna har haft et relativt varieret arbejde, skyldes det altså, at hun for mange år siden gik fra at være beskæftiget på individuel akkord til fast timeløn<sup>156</sup>. Det er arbejdstempoet, som for Erna har udgjort det primære belastningsaspekt ved arbejdet og ikke ensformigheden. Samlet set betyder det, at Erna under det tidligere produktionssystem har formået at indrette sit arbejdsliv med henblik på tackling af belastninger i arbejdet. En tilpasningsstrategi, som også har involveret en prioritering af helbred over løn/arbejdstempo. Selvom det betyder, at Erna umiddelbart vurderer, at omstillingen og kravet om større jobvariation ikke repræsenterer en ændring og udfordring for hendes personligt, hvad angår spørgsmålet omkring jobvariation, så repræsenterer udsigten til at skulle arbejde i arbejdsgruppe alligevel en trussel om indgreb i Ernas værne- og tilpasningsstrategier over for arbejdets belastninger, i kraft af gruppeakkorden.

Erna fortæller, at der i gruppen ikke har været den store diskussion omkring jobvariation. Den strategi, som gruppen ifølge Erna har anlagt, er, at: *"... nu har vi sagt, altså de maskiner vi sådan ligesom er oplært til, dem starter vi ved, og så kan vi så sige, jamen der mangler én, så er der en anden én der kommer hen og. ... Og gør det, ikke osse. ... Så det, det er ikke sådan det helt store der er blevet sat på plads endnu. ... Heller ikke så længe vi ikke ved. ... Hvordan og hvorledes det er. ... Så kan vi jo ikke sådan ligesom"* (s. 12, li. 1).

Adspurg om, hvad Erna mener, holdningen til jobvariation er, bekræfter hun tøvende, at gruppen er indstillet på jobvariation. Erna fortæller i forhold til dette spørgsmål, at: *"Jhaa, det tror, jeg tror at der er indstilling på, at det. ... Det tror jeg. Altså nu for mit vedkommende, jeg har, der var bla. en opsømmer jeg ligesom har sagt, jamen den ville jeg godt tage mig af, hvis det skulle være, ikke. ... Plus den jeg normalt har siddet ved. ... Så det ville jeg godt gøre. ... Jeg vil selvfølgelig også gå hen til en anden én, ikke osse. ... Som jeg sidder ved stikkeing, nu her lige, ikke osse. Så det. ... Det er sådan set den tredje maskine"* (s. 12, li. 1).

Erna undlader at komme ind på, at gruppens beslutning omkring primært at arbejde ved de maskiner, hvor man er oplært og har rutine, afspejler de toneangivende medlemmers strategi over

---

<sup>156</sup>Erna fortæller, at de smerter, hun har i skulderen, stammer fra dengang, hun udelukkende arbejdede ved "den samme maskine" hele tiden (s. 23). Samtidig giver hun udtryk for, at det er vanskeligt "... hvor galt det så ville have været, hvis jeg var blevet ved med at sidde ved den, det ved jeg så ikke". Samtidig siger Erna: "At det så er muligt, at skaden havde været større, ikke osse, hvis jeg havde siddet".

for omstillingen. Der foreligger således hos Erna en tøvende og usikker forhåbning om, at der i gruppen foreligger en positiv indstilling over for jobvariation, og igen bliver det centrale omdrejningspunkt i Ernas diskussion af spørgsmålet, at hun ”personligt” ikke har et problem i forhold til dette krav. Også på dette område forholder Erna sig afventende i forhold til, hvad der vil ske, når man starter som en selvstyrende arbejdsgruppe.

### **1.2. Lønspørgsmålet og gruppen**

Erna forventer, at omstillingen til arbejdsgrupper vil medføre en lønnedgang. Hun fortæller således, at: *"Ja altså det vil blive nedgang, ikke osse. ... Det tror jeg, det gør. ... Altså det ved jeg ikke. ... Jeg tjener 88 kr. i timen. ... Ja, det er nok ikke den helt store for mit vedkommende"* (s. 6, li. 4)<sup>157</sup>. I forhold til lønspørgsmålet foreligger også en lidt resigneret holdning hos Erna, hvor hun samtidig påpeger, at: *"Det er klart, at jeg vil da ikke gå helt vanvittigt ned i løn. ... Herude vel. ... Fordi så kan jeg lige så godt tage et andet sted hen. Og prøve noget nyt. ... Ja, men det er jo bare det, hvad skal det være"* (s. 28, li. 9).

Direkte adspurgt om, hvor hun forventer, lønnen vil komme til at ligge for gruppen, giver Erna udtryk for usikkerhed: *"Ja det ved jeg jo ikke. Altså vil jeg sige, kommer vi op og ligger omkring de 88 så kan jeg kun være tilfreds. ... Ikke osse"* (s. 6, li. 22).

Selvom Erna er usikker omkring lønnen, fremhæver hun, at en indtjening på omkring 88.- kr. i timen er noget, hun personligt vil være tilfreds med. Denne forhåbning koblet med hendes tidligere mere resignerede accept af, at omstillingen vil medføre en lønnedgang kan forekomme overraskende. Sagens kerne er, at Ernas forhåbninger snarere relaterer sig til det lønniveau, som hun forventer, at gruppens mere dominante medlemmer kan leve med, end til hendes personlige situation<sup>158</sup>. Når Erna giver udtryk for, at hun vil være tilfreds med en indtjening på 88.- kr., så kan dette også ses som et udtryk for, at gruppen helst skal op på dette niveau, hvis der ikke skal opstå alt for megen frustration og vrede hos de gruppemedlemmer, som tidligere har tilhørt gruppen af højtlønnede syersker på Bodyware.

Erna tilkendegiver, at gruppen endnu ikke har diskuteret, hvor den gerne skulle ligge indtjeningsmæssigt. Selvom Erna afviser, at gruppen har haft en diskussion omkring lønniveau, så fortæller hun samtidig, at spørgsmålet om udsigten til en lønnedgang har givet anledning til en

---

<sup>157</sup>Bemærk formuleringen: Ikke den store lønnedgang - altså lønnedgang (men da vi nu har resigneret, så håber vi, at det ikke bliver for slemt).

<sup>158</sup>Implicit i dette udsagn er måske også en skepsis over for, at gruppen kan nå det produktivitetsmål, som det defineres af gruppens højtlønnede.

del frustration og utilfredshed hos nogle af gruppens medlemmer. Erna fortæller således, at: *"Uhm, nej, der var nogen der var utilfredse med, med lønnen, ikke osse, men derudover så gjorde vi sådan set ikke. ... Fordi jeg synes ikke der er så meget, sådan set så meget at diskutere, fordi så længe vi ikke ved, hvordan og hvorledes. ... Og man kan heller ikke sige, at den der, den skal bare tjene det hele. ... Fordi det er jo ikke sikkert, at det er den der kommer til at gøre det alligevel. ... Jeg tror egentlig, at når det kommer til stykket, at vi kommer til at ligge sådan nogenlunde jævnt. ... Når vi kommer til at flytte rundt. ... Det tror jeg altså vi gør"* (s. 10, li. 32).

Også i forhold til gruppen og lønspørgsmålet anlægger Erna en afventende tilgang med en forhåbning om, at fremtidens realitet vil fjerne grundlaget for nogle af de konflikter og spændinger, som hun er blevet konfronteret med i gruppen. Erna fortæller således, at enkelte medlemmer offentligt har givet udtryk for deres frustration og vrede over udsigten til lønnedgang, og at denne frustration og vrede samtidig har rettet sig mod gruppens lavtlønnede medlemmer. I forhold til gruppens mere dominante medlemmer repræsenterer Erna en alternativ forståelse omkring løn og produktivitet, men hun har ikke forfægtet denne offentligt<sup>159</sup>.

## ***2. Jobvariation er med lavere produktivitet og løn***

I forhold til gruppens dominante medlemmer repræsenterer Erna en alternativ forståelse af, hvad der ligger til grund for, om man hidtil har ligget højt eller lavt indtjeningsmæssigt. Årsagen her til er ifølge Erna ikke en forskel omkring de enkelte syerskers respektive faglige dygtighed og kvalifikationer, men derimod at de højtlønnede har arbejdet ved de samme maskiner og derfor har opøvet et højt arbejdstempo og en rutine. Som Erna udtrykker det: *"Men altså som jeg siger,*

---

<sup>159</sup>Erna fortæller, at der ikke har været en mere samlet diskussion omkring løn og gruppe, men at nogle enkelte medlemmer gav udtryk for deres frustration. Dette viser, at spørgsmålet har været bragt på bane i gruppen, men ikke som en mere gensidig dialog. At Erna ikke offentligt har imødegået de dominante, som hun ikke er enig med, kan også konkluderes på baggrund af hendes afventende position. Ifølge Erna vil det illusoriske i de dominantes illusoriske opdeling af gruppens medlemmer i hurtige og langsomme syersker gå op for dem, når de selv bliver nødt til at flytte mellem flere maskiner. Erna har altså en forhåbning om, at realiteterne vil fjerne deres illusoriske blå eller illusion om deres egen fortræffelighed. Hvad Erna undlader i denne sammenhæng er, at koble denne diskussion til hendes tidligere beretning om gruppens strategi i forhold til jobvariation - nemlig task-specialisering. I denne beretning omkring gruppen og lønspørgsmålet illustrerer hun sin underordning, magtesløshed og distancering i forhold til en konkret interaktion i gruppen. En underordning, magtesløshed og distancering, som hun deler med flere af gruppens medlemmer. Erna forsøger samtidig at distancere sig fra sin egen magtesløshed og undlader af at "stå ved egne holdninger" med en henvisning til, at "virkeligheden" vil rive sløret fra de dominantes øje og afsløre deres illusoriske forståelse af dem selv. En anden vinkel på denne fortælling er, at de dominantes temasætning omkring lønspørgsmålet, af mange af de andre gruppemedlemmer må være blevet oplevet som et indirekte anslag mod de langsomme. Et anslag, som ikke direkte er blevet imødegået af andre af gruppens medlemmer.

*at hvis de kommer til andre maskiner, så vil de heller ikke have den samme indtjening. ... Det kan ikke lade sig gøre. ... Det kan det ikke. ... Den falder, den falder ja. ... Ja. Og jeg vil da sige nok, sådan min effektivitet i dag, den er da ikke så høj som den var dengang jeg kørte det samme hele tiden. ... Det kan den ikke være" (s. 7, li. 1).*

Erna betvivler og værner sig hermed imod berettigelsen af de dominante og højtlønnede gruppe-medlemmers kategorisering af gruppens medlemmer i henholdsvis de gode (produktive) og dårlige (mindre produktive) medlemmer. Erna mener nemlig, at forskelle i gruppe-medlemmer-nes produktivitetsniveau vil ujævne sig, når alle kommer til at arbejde under lige vilkår<sup>160</sup>. Ernas standpunkt er, at den tidligere løndifferentiering ikke kan tilskrives personlige evner og færdigheder, men derimod afspejler de enkeltes arbejdsvilkår. Dette er også Ernas grundlag for en forhåbning om, at den potentielle konflikt mellem gruppens højtlønnede (de dominante) og lavtlønnede medlemmer (de svagere) forsvinder, når man først rigtig kommer i gang, fordi de højt-lønnede også vil gå ned i produktivitet, når de skal arbejde ved flere maskiner, og derfor ikke længere vil være i en position, hvor de kan bebrejde gruppens andre medlemmer det løntab, omstillingen har medført for dem. Det er imidlertid tankevækkende, at Erna undlader at kobler disse refleksioner og forhåbninger sammen med gruppens beslutning om at opretholde en form for task-specialisering med henblik på maksimering af gruppens indtjening. En sådan manglen-de kobling - eller inkonsistens - kan antages at hænge sammen med et forsøg på at opretholde en forhåbning om, at de modsætninger og konflikter i gruppen, hun allerede har iagttaget, vil for-svinde af sig selv. Paradokset i Ernas forståelse er i, at hun lige præcis er enig med gruppens dominante medlemmer i, at der foreligger et indbygget modsætningsforhold mellem jobvaria-tion og produktivitet<sup>161</sup>. Men hvor de dominante forvalter deres magt med henblik på at minime-re løntabet gennem en task-specialiseringsstrategi, så retter Erna en (passiv) forhåbning om, at jobvariation vil minimere gruppens svagere medlemmers udsathed for misbilligelse og frustrati-on fra de højtlønnedes side, fordi de (specielt/alene) trækker gruppens indtjening ned.

---

<sup>160</sup>Når vilkårene bliver ens, forsvinder grundlaget for de højtlønnedes selvhævdelse og frustration over for de langsomme, fordi de selv automatisk grundet større jobvariation vil falde i produktivitet.

<sup>161</sup>Hverken Erna eller gruppens dominante medlemmer ser jobvariation og fleksibilitet som en produktivets-fremmende faktor i sig selv. Forstået således, at selvom den enkeltes produktivitet falder, kan dette godt være forbundet med en større produktivitet set ud fra flowet i den samlede arbejdsproces.

### *3. Oplevelsen af ledelsen som udtryk for Ernas distance og uforpligtethed over for omstillingen*

Ernas holdning til ledelsen og omstillingen understreger endnu engang hendes marginalisering og distancering i forhold til de kollektive og organisatoriske processer på arbejdspladsen. Dette betyder blandt andet, at ledelsen og dens måde at tilrettelægge og håndtere omstillingen på ligger uden for hendes erfaringshorisont. Et forhold, der kommer til udtryk på den måde, at Ernas fortællinger ikke understøttes af mere faktuelle og detaljerede beskrivelser. Erna indrømmer således også, at hun mangler viden og ikke har så meget at sige om ledelsen. Til et spørgsmål om omstillingen til arbejdsgrupper også implicerer store omstillinger for ledelsens vedkommende svarer hun, at: *"Ja det vil jeg da tro det gør, fordi de skal da også ligesom til og. Alting skal til at fungere så. ... Ikke osse. Det er jo ikke bare lige os. ... Jeg ved ikke (om ledelsen er forberedt), jeg synes det er meget vanskeligt, med at udtale sig om. ... Latter. ... Altså nu lige, synes jeg ligesom jeg kan for nemme, at det er lidt vanskeligt og få i gang. ... Ja det synes jeg godt. ... Nej, altså det har jeg ikke, ikke mere end hvad man sådan ligesom hører, så er det der ikke, og så er det der ikke, ikke osse. ... Ja. Ja. Altså mere kan man ikke sige sådan, altså (s. 16, li. 32).* Erna er kendetegnet ved et lavt vidensniveau.

Et andet træk ved Ernas noget tynde fortællinger omkring ledelsen er, at de på en og samme tid reproducerer det dominante perspektiv i gruppen omkring denne problemstilling og undsiger det. Hendes fortællinger rummer elementer af distancering og undsigelse i forhold til det dominante perspektiv<sup>162</sup>. Når dette er tilfældet, hænger det sammen med, at de dominante gruppemedlemmers tilgang og perspektiv repræsenterer en grundlæggende anderledes forståelse af magt- og indflydelsesforholdet og repræsenterer en diametralt anderledes tilgang end Ernas. Erna er afventende og underordner sig de forhold, som det alligevel står uden for hendes magt at udøve indflydelse på og kontrol over<sup>163</sup>. Denne splittethed betyder, at Erna forekommer at være noget vægelsindet<sup>164</sup>. En vægelsindethed, som har baggrund i, at reproduktionen af gruppens dominante perspektiv (delvis og fortyndet udgave - og et "fælles perspektiv", som hun også står udenfor jf. tidligere omkring lønspørgsmålet og jobvariation) samtidig repræsenterer en trussel mod hendes egne tilpasnings- og værnestrategier over for arbejdet og arbejdslivet. Om ledelsen og omstillingen

---

<sup>162</sup>I den forstand fortæller Ernas beskrivelse af ledelsesforholdene mere om, hvorledes hun forbinder og forpligter sig over for gruppen, end den rummer mere faktuelle beskrivelser af omstillingsforløbet og ledelsens aktie i dette.

<sup>163</sup>Jf. udsagnene *"vil ikke modarbejde det"* og *"ikke sikkert jeg kan finde mig det"*.

<sup>164</sup>Vægelsindet forstået som en tendens til at skifte mening og være kendetegnet af en vis vankelmødighed og ubeslutsomhed.

giver Erna således udtryk for, at: *"Ja de, de er vel lige så (meget) nybegyndere som vi er, ikke osse. (latter). Men jeg vil da sige, at hvis bare de ligesom vil hører efter, hvad vi sådan ligesom siger til dem. ... "Jamen det kan vi jo ikke sige så længe vi ikke lige har, rigtigt har fået det i gang endnu (om de hører efter hvad vi siger). ... Det kan vi ikke. ... "Altså jeg vil nok sige (at på nuværende tidspunkt), at der er da visse ting, som vi ligesom har sagt, ikke osse, men ikke føler (de hører efter). ... Det er da nok sådan noget der ligesom spiller ind, ikke osse, at man synes ikke, at man bliver hørt. Men derfor kan det godt være, at vi er blevet det alligevel. Det ved man da ikke. ... Helt sikkert"* (s. 16, li. 1).

Ernas kritik er, at omstillingen er blevet trukket ned over hovedet på arbejderne, uden at de er blevet inddraget (jf. Anna). Der er samtidig indeholdt en dobbelthed i denne fortælling. En dobbelthed mellem en bekræftelse og reproduktion af, hvad gruppen (et VI) mener og på den anden side en betvivlelse og undslåelse af berettigelsen af denne kritik. Ernas vankelmodighed er et udtryk for, at hun på den ene side reproducerer det herskende og dominante perspektiv i gruppen (VI), men samtidig undslår sig at forpligte sig og stille sig solidarisk over for (VI) kollektivets perspektiv. Det betyder, at Erna udfolder en splittethed mellem på den ene side de herskende perspektiver i gruppen over for ledelsen og omstillingen og på den anden side undslår sig en handleforpligtelse og solidaritet over for dette perspektiv. Løsningen er en afventende tilgang, ifølge hvilken man egentlig ikke kan have en mening om tingene, så længe man endnu ikke er kommet i gang med at arbejde i arbejdsgruppe.

Ernas vægelsindethed er på den ene side baseret på en intuitiv fornemmelse af, at gruppens dominante perspektiv muliggør krav fra gruppens dominante medlemmer om forpligtelse og solidaritet fra samtlige gruppemedlemmer, og på den anden side udtryk for et forsøg på at undslå sig dette krav om forpligtelse og solidaritet over for kollektivet. Dette forsøg på distancering og undslåelse af forpligtelse udspiller sig også i den måde, hvorpå Erna beretter omkring udsættelsen af omstillingen. Omkring udsættelsen af opstarten af grupperne reproducere gruppens dominante perspektiv og frustration (igen) med en påpegning af, at dette betød, at man mistede "gnisten", men hvor den personlige frustration over for denne episode er fraværende. Som Erna udtrykker det: *"Nå ja man altså, så vil jeg sige, så var man ligesom opsat på det, og så. ... Faldt man sådan ligesom ned igen, nå ja, det bliver nok ikke til noget, ikke osse. Det kan være det kommer længere ud. ... Ikke osse. det vidste man jo ikke. ... Altså nu har du ligesom den der, øh, gejst til - altså nu skal i altså til at. ... Igang, ikke osse. Altså så bliver det ikke. ... Men det er også igang, fordi man lige var omstillet til det, efter det. ... Ja det må man nok sige, at det var, men altså det. Øh, der*



*er mange ting der spiller ind, ikke osse. ... Ja med, at de ikke kan få det igang, ikke osse. ... Der er mange ting der sådan ligesom spiller ind der"* (s. 16, li. 29).

Erna refererer til gruppens (den dominante subgruppes) og ikke hendes egne oplevelser (man), hvilket illustrerer, at selvom hun er bekendt med gruppens holdninger og meninger, så står hun samtidig udenfor dem – forstået på den måde, at hun ikke emotionelt udviser berørthed i forhold til episoden. Erna forsøger sig med en nuancering, som ikke er udtryk for en stor viden og berørthed i forhold til problemstillingerne, men snarere et udtryk for en distancering og uforpligtethed over for den frustration og usikkerhed, som dette har resulteret i blandt andre af gruppens medlemmer.

#### **4. Gruppen**

I forhold til gruppen og gruppens medlemmer er Erna karakteriseret ved, at hun ikke har nogen meninger om gruppen. Modsat andre af gruppens medlemmer fortæller Erna således heller ikke, at hun synes, hun er kommet i en god gruppe. Det centrale spørgsmål er, om hun kan "finde sig i" at skulle arbejde i "så stor en gruppe". Under en sådan temasætning er imidlertid en ikke-erklæret frygt og bekymring omkring de dominans- og magtforhold, som hun kan iagttage, gælder i gruppen.

I forhold til de mere konkrete betragtninger omkring selvstyre og forvaltningen af de uddelegerede ansvars- og kompetenceområder, er Erna også kendetegnet ved en afventning af, hvad fremtiden vil bringe. Samtidig konstaterer Erna for eksempel i forhold til spørgsmålet omkring jobvariation og oplæring, at: *"... det er ikke sådan det helt store der er blevet sat på plads endnu. ... Heller ikke så længe vi ikke ved. ... Hvordan og hvorledes det er. .... Så kan vi jo ikke sådan ligesom"* (s. 12, li. 10).

Denne afventning og undladelse af refleksion omkring selvstyret er logisk ud fra den fatalistiske, men realistiske forestilling Erna har om, at det ligger uden for hendes magt og indflydelse at udøve indflydelse på sine omstændigheder, men kan samtidig ses som en psykologisk afværgemekanisme i forhold til de perspektiver, som gruppens mere dominante medlemmer repræsenterer i forhold til omstillingen. Påstanden om, at intet endnu er afgjort, og man ikke kan vide, hvordan og hvorledes det bliver, før man er startet, repræsenterer en form for passiv korrektiv/modstand og ignorering af de temasætninger, som gruppens mere dominante og magtfulde medlemmer udfolder i forhold til blandt andet jobvariationsspørgsmålet.

#### 4.1. Gruppekoordinatorfunktionen

Omkring gruppekoordinatorfunktionen udviser Erna en uautentisk og overfladisk forholden sig til dette tema, og kun når spørgsmålet handler om hendes egen villighed til at påtage sig denne funktion, får hendes redegørelse en vis dybde, forstået som en mere argumenterende karakter.

Denne uautentiske og overfladiske forholden sig til gruppekoordinatorspørgsmålet viser sig ved, at de magt-, forpligtelses- og deltagelsestematikker, som har været fremtrædende hos flere af gruppens andre medlemmer, nærmest er totalt fraværende hos Erna. Tematikker, som angår rollens indholdsbestemmelse i forhold til selvstyret og den organisatoriske kontekst. Dette illustrerer endnu engang, at Erna er en person, som står uden for gruppens fælles perspektiv, eller nærmere står uden for og distanceret i forhold til gruppen som et diskursivt felt - forstået som et fora for gruppens begyndende afklarings- og forhandlingsprocesser omkring gruppens organisering og forvaltning af selvstyret.

Når Erna således på et gruppeniveau beskriver diskussionen og beslutningerne omkring gruppekoordinatorrollen, konstateres det blot, at Anna skal være gruppens første gruppekoordinator, og at man har besluttet sig for en rotationsordning. Erna fremhæver samtidig, at der ikke har udfoldet sig den helt store diskussion omkring denne funktion. I forhold til gruppekoordinatorfunktionen fortæller Erna således, at: *"Nej vi har sådan set ikke snakket mere om det siden vi har været inde på skole, derinde. At det var Anna, der ligesom skulle starte. ... Og så måtte vi. ... En måned af gangen, ja, det var der snakket om. ... Derinde"* (s. 13, li. 29). Konstatationer, som ikke relateres til overvejelser omkring rollens indholdsbestemmelse eller spørgsmålet om gruppen som en magtstruktur.

I forhold til Ernas overvejelser omkring selv at ville påtage sig denne rolle nævnes dog sporadisk rollens dobbeltbestemmelse inter- og intragruppemæssigt. Men igen er der tale om en sporadisk og uautentisk henvisning til problemstillinger, som udfoldes langt mere emotionelt og forankret i en organisationsforståelse hos flere af gruppens medlemmer. Hvor gruppekoordinatorspørgsmålet for flertallet af gruppens medlemmer handler om gruppens konstituering som en magt- og autoritetsstruktur, synes spørgsmålet for Erna primært at handle om hendes egen lyst og evne til at påtage sig denne rolle. Rollens inter- og intragruppebestemmelse danner udgangspunkt for begrundelsen for, at hun mener sig uegnet til selv at bestride rollen. Der er således tale om et langt mere personcentreret perspektiv end tilfældet er for flertallet af gruppens medlemmer. I forhold til spørgsmålet om selv at ville påtage sig denne funktion tilkendegiver Erna, som sagt, at hun ikke er indstillet herpå: *"Øh, det vil jeg nok sige, det vil jeg helst være fri for. ... Nej, men også i det hele"*

*taget. ... Fordi at. ... Jeg er meget nervøs anlagt, hvad sådan noget angår, og det der med ligesom, at huske de forskellige ting, og. Det er, det tror jeg ikke jeg ligesom kan. ... Når der er så meget der ligesom kommer ind, ikke osse. Men altså selvfølgelig det kan man da trænes op til. ... (Det er) ikke (at) planlægge ... arbejdet, men altså hvis det er sådan at man ligesom siger, at man skal ind og snakke med nogen. Det der med at planlægge det tror jeg nok, ... (at skulle tale med ledelsen) det vil jeg helst være fri for. ... Ja det vil jeg helst være fri for. Sådan noget med og skulle finde ud af, det, det tror jeg godt. ... Sådan ligesom. Det kunne man sagtens finde ud af" (s. 14, li. 10).*

Ernas afvisning af at ville påtage sig rollen som gruppekoordinator relaterer sig primært til den talsmandsfunktion, som rollen forbindes med i gruppen, og begrundes ud fra en psykologisk forankret argumentation om, at hun som person ikke er egnet til at bestride rollen (er for nervøs og har svært ved at overskue tingene). Hun er derimod ikke afvisende overfor, at hun ville kunne finde ud af de intra-gruppemæssige ansvarsområder, som hun tilskriver rollen.

Hvor reelt udsagnet er, om at hun ikke frygter for at skulle forvalte et ansvar for gruppens interne arbejdsplanlægning, kan man selvfølgelig altid overveje. Set i lyset af Ernas samlede refleksivitet omkring omstillingen til arbejdsgrupper og selvstyre forekommer det ikke sandsynligt, at hun ville påtage sig rollen, hvis den ikke også omfattede intergruppe-talsmandsfunktionen.

Mere overordnet er Ernas tilgang til spørgsmålet omkring gruppekoordinatorrollen endnu en illustration af, at hun ikke magter at udvise den form for forpligtelse og solidaritet, som medlemskabet af en arbejdsgruppe/kollektiv er forbundet med<sup>165</sup>.

## 5. Afrunding

Erna er kendetegnet ved en afventende position over for omstillingen. En afventende tilgang som skal forstås i lyset af de tilpasningsstrategier, som hun har udviklet under det tidligere produktionssystem, og som er udtryk for en dobbeltdistancering, hvor hun dels blot har passet sit arbejde, dels ikke har involveret sig socialt og organisatorisk på arbejdspladsen. Denne distancering viser

---

<sup>165</sup>Er kendetegnet ved en angst for ikke personligt at kunne slå til. Man kan i hvert fald sige, at i relation til gruppekoordinatorspørgsmålet bringes denne dimension også ind i forhold til hendes måde at forbinde sig socialt med gruppens andre medlemmer på, forstået på den måde, at direkte konfronteret med spørgsmålet om at ville påtage sig et ansvar og en forpligtelse over for gruppen, afvises dette med den begrundelse, at hun på et personligt niveau ikke egner sig og er angst for ikke at kunne slå til i rollen. Angsten for ikke at kunne slå til bliver selvsagt ikke mindre af at distancere sig fra kollektivet. Det vil sige "at slå til" ses udelukkende som et individuelt og personligt anliggende, og ikke som et kollektivt anliggende, der udfolder sig mellem kollektivets forskellige medlemmer.

sig også i Ernas beskrivelse af sine bekymringer og forhåbninger, som på mange måder virker tynde og uautentiske. Erna er karakteriseret ved en adaptiv resignation og har et håb om, at hvis man blot har ”den rette indstilling” og undlader at ”modarbejde det”, så ”skal det nok gå”. Under denne overflade af afventen og distance gemmer sig en bekymring om, at omstillingen repræsenterer en trussel mod Ernas hidtidige tilpasnings- og værnestrategier. Dels i forhold til arbejdets belastninger, dels i forhold til fordringen om en helt anderledes form for forpligtelse og solidaritet over for det nære arbejdsmæssige fællesskab end den, som hun hidtil har magtet. I denne sammenhæng repræsenterer gruppens dominante medlemmers forhåbninger til lønudviklingen en illusion ifølge Erna. Deres skel ud fra et produktivitetskriterium mellem de gode og mindre gode gruppemedlemmer er desuden et falsk skel, som Erna håber fremtidens realitet vil afsløre som falskt. Erna oppebærer i forhold til den herskende forståelse i gruppen en alternativ forståelse omkring løn- og produktivitetsspørgsmålet. Et standpunkt, som hun ganske vist ikke offentligt har stået ved, men håber ”tiden” i sig selv vil bekræfte. Rationalet er, at hvis de tidligere højtlønnede skal til at have større variation i arbejdet, så vil deres produktivitet automatisk falde til samme niveau som de øvrige gruppemedlemmers. Erna er i overensstemmelse med hendes hidtidige tilpasningsstrategi også karakteriseret ved en uautentisk og overfladisk temasætning omkring gruppens forvaltning af selvstyret og selvorganisering som en selvstyrtende arbejdsgruppe.

## *Kapitel 10*

### *Inger*

Inger har været beskæftiget som syerske 8 år på Bodyware A/S og har før den tid været fabriksarbejder i Polen.

Inger fortæller, at hun har følt sig meget belastet af at arbejde på et individuelt akkordlønssystem. Inger fortæller således, at: *"Altså når ... jeg har (noget) godt sytøj, så jeg skynder mig. Ikke osse. ... Og så kommer (det helt) automatisk, bare nerver og det hele. ... Og det hele og jeg ryster og sådan noget. ... Altså på akkord (er) det altid, lige meget hvor meget jeg tjener, hvor meget der er på bånd, men jeg er alligevel på akkord (og forsøger at tjene lidt mere). Jamen det betaler sig ikke, så. ... Jeg siger til mig selv, nej du skal (have) mere og du skal (have) mere, altså så, det dur ikke"* (s. 10, li. 1). Inger fortæller således, at hun ved arbejde på akkord pacer tempoet op, og at det er akkorden/arbejdet og ikke hende, der tager kontrollen.

Ingers beskrivelse af arbejdet under den individuelle akkord er samtidig en fortælling om at være et offer for et system, hvor man knokler som en gal og ødelægger sig selv, fordi akkorderne har taget magten over én.

Denne kamp og fortvivlelse over arbejdet på et individuelt akkordlønsystem skal også sættes i relation til Ingers helbredsmæssige situation<sup>166</sup>. Inger fortæller, at hun har smerter i ryggen og skuldrene og går til behandling for disse smerter.

Socialt befinder Inger sig i en marginaliseret position på arbejdspladsen. Dette fremgår ved, at hun i interviewet ikke deler nogle af arbejdernes (eller gruppens) kollektive fortællinger, hverken i forhold til omstillingen eller i forhold til ledelsen. Hvorvidt denne sociale marginalisering skyldes sproglige forhold (at Inger er polak) eller hendes helbredsmæssige situation kan der ikke udsiges noget definitivt om på baggrund af interviewet<sup>167</sup>. Inger tilkendegiver i denne sammenhæng, at arbejdet på den individuelle akkord også var forbundet med det problem, at hun blev socialt isoleret. Som hun selv udtrykker det: *"Dengang jeg var på akkord, der havde jeg ikke tid at snakke med andre"* (s. 4, li. 19).

## ***1. Ændringen er lig med mindre belastning - individuel akkord giver belastning***

Inger forestiller sig, at omstillingen kan bidrage til at fjerne/eliminere nogle af de arbejdsmæssige belastninger, som kendetegner hendes (aktuelle/nuværende) situation. På denne baggrund er Inger positiv over for omstillingen. Som Inger udtrykker det: *"Det bliver spændende. ... Ja det bliver spændende. ... jeg er meget glad i hvert fald, at det bliver på den måde. På (gruppe) bonus, p.g.a. mit helbred. ... Det betyder for mig meget. ... Ja. Meget. ... Jeg mere slappe af. ... Dengang jeg tjente penge på akkord, jeg ødelagde, altså mig selv"* (s. 8, li. 28).

---

<sup>166</sup>Tempo og spil kan under ensformigt gentaget arbejde være en af de måder, man tackler arbejdets monotoni og meningsløshed med (Burawoy, 1982). Problemet er måske, at hvis ens helbred begynder at skramte, bliver denne tilpasnings- og værnestrategi i forhold til arbejdets meningsløshed pludselig sin egen modsætning som en dæmon, der ubevidst har taget magten fra én.

<sup>167</sup>Det ville selvfølgelig være fristende at hævde, at Ingers sociale marginalisering er udtrykt ved fraværet af de kollektive fortællinger, som forefindes hos mange af de ansatte på Bodyware. Desuden at marginaliseringen kunne hænge sammen med rent sproglige og kulturelle forhold. At den helbredsmæssige situation også kan være en væsentlig forklaring illustreres ved, at en syerske i en anden gruppe med lignende nedslidningsproblemer minder om Inger. Synspunktet er, at syersker, som befinder sig i en ekstrem belastet arbejdsmæssig og helbredsmæssig situation, nærmest synes at være hermetisk lukket "inde i sig selv" og deres egne personlige problemer og mister "forbindelse/kontakt" til arbejdspladsens/arbejdernes fælles fortællinger.

Eller et andet sted i interviewet, hvor hun på lignende måde fortæller, at hun har store forhåbninger til indførelsen af arbejdsgrupper: "... altså det er godt, ... Det er godt, ikke mere stress. ... Det betyder meget. ... Meget. Ja. Ikke bare sådan, noget, dengang jeg arbejdede på akkord, så det var utrolig, jeg var træt. ... Og træt af stress. ... Stress, så ... Så kommer jeg hjem, jeg er fuldstændig bare ødelagt, altså. ... Men nu det var så utrolig dejligt for mig. Det ... betyder meget (for mig). ... Ingen, ingen (stress)" (s. 1, li. 4).

Inger forventer således, at arbejdet vil blive mindre belastende og stressende med indførelse af selvstyrende produktionsgrupper. En forhåbning, hun primært knytter til det faktum, at hun ikke længere skal arbejde på individuel akkord. Som Inger fortæller, så forventer hun (eller forestiller hun sig), at omstillingen vil betyde: "*Mindre stress og altså ikke skynde mig, altså tænke ikke bare på akkord, ikke osse. ... Jeg tænker kun på mig selv. ... Fordi det er, er. Jeg tror, jeg tænker, altså, det, det, er end at tjene penge, ikke osse, så er det bare hurtigere, og hurtigere, og hurtigere. ... Men nu, nu føler jeg ikke så hurtig, men fordi jeg passer på, på mig selv. ... Altså jeg kan ikke sige endnu, fordi. ... Ja, det håber jeg*<sup>168</sup>" (s. 3, li. 1).

Samlet set håber Inger således, at omstillingen vil have en positiv indvirkning på hendes arbejdssituation, hvor hun vil kunne slappe mere af i forhold til arbejdet og tage mere hensyn til sit helbred. Det er interessant, at Inger omtaler gruppeakkordlønsystemet som et gruppebonus lønsystem. Denne betegnelse af lønsystemet underbygger, at der ensidigt og udelukkende fokuseres på de aspekter ved omstillingen, som kan opfattes som en frisættelse fra nogle af de forhold, som martrer hende. Et af Ingers centrale motiver bag opbakningen og optimismen over for indførelse af den gruppebaserede arbejdsorganisering og aflønning er en forventning om at slippe af med de individuelle akkorder, som har medført et højt arbejdstempo, hvor hun har "ødelagt" sig selv. Ingers tilgang til omstillingen er, at det vil være et gode og en fordel i forhold til hendes helbred. Inger forventer, at hun under det nye produktionssystem bedre vil kunne tage hensyn til sig selv. At hun fremover vil kunne prioritere helbred og trivsel frem for penge.

Det afgørende spørgsmål er, hvordan og hvorvidt Ingers forventninger og motiver kan forsones og imødekommes inden for rammerne af gruppens interesser og motiver, eller om der foreligger en konflikt mellem Ingers motiver og gruppens motiver. Det kan forekomme overraskende og forbavsende, at Inger fuldstændig undlader at reflektere over betydningen af den kommende arbejds- og lønmæssige forbundethed og afhængighed i gruppen. Ingers forhåbninger baserer sig på en

---

<sup>168</sup> Disse to sætninger er samtidig udtryk for en reservation og usikkerhed i forhold til om hendes forhåbninger kan indfris.

fjernelse af det individuelle akkordsystem og er hermed forankret i en kritik<sup>169</sup> af det tidligere styrings- og produktivitetsfremmende lønsystem, men hun er tilsyneladende blind for - eller ”vælger” at ignorere - at gruppeakkorden også er et tidsstudiebaseret lønsystem. Specielt overraskende er dette, når vi ser det i lyset af de perspektiver og bekymringer, som gruppens mere dominante medlemmer har fremført i forbindelse med omstillingen. Set i lyset af de dominante medlemmer strategier for hvorledes den anticiperede lønnedgang forbundet med omstillingen kan minimeres fremstår Ingers forhåbning om at *”kunne passe på sig selv”* og at arbejdet bliver *”mere afslappet”* som fantasier, der bliver vanskelige at indfri.

### 1.1. Forventninger til jobvariation

Inger retter også en positiv forhåbning til, at omstillingen vil betyde, at hun fremover vil få et mere varieret arbejde. Inger fortæller, at hun primært arbejder ved en bestemt arbejdsoperation, men har erfaringer fra 2 andre maskiner. Inger fortæller, at selvom hun: *”... stadigvæk ... sidder på stikke-ting. ... jeg håber stadigvæk, at jeg lærer, også på andre maskiner”* (s. 6, li. 16).

Selvom Inger har en forhåbning om, at omstillingen vil betyde, at hun vil blive oplært ved andre maskiner, og at hendes arbejde hermed fremover bliver mere varieret, så er Ingers refleksioner på dette område forholdsvis sporadiske. Yderligere forekommer det, at Inger igen ”overser” eller ”ignorerer”<sup>170</sup> det faktum, at hendes forhåbninger står i skærende kontrast til gruppens strategi over for omstillingen, nemlig en beslutning om, at hvert enkelt gruppemedlem primært skal arbejde ved den/de arbejdsoperationer, de er oplært ved og kan have den højeste produktivitet ved.

Samlet set fokuserer Inger ensidigt på nogle få aspekter ved omstillingen, nemlig jobudvidelsesaspekter i en forhåbning om, at dette er løsningen på hendes aktuelle belastnings- og helbredsproblemer. Derimod er både jobberigelsesaspektet (medbestemmelse og indflydelse) og kontrolaspektet fraværende i hendes refleksioner. Ingers beretning rummer ingen inddragelse af og

---

<sup>169</sup>Det er måske lidt stærkt at betegne Ingers forståelse som udtryk for en kritisk bevidsthed. Hvad det handler om er, at Inger har en forståelse af, at det individuelle akkordlønsystem ligger til grund for hendes helbreds- og mælsproblemer. Hun håber, ændringerne kan medføre en frisættelse fra denne ”ydre styring”. Interessant er det, at hvor Anna bekymrer sig om, at overgangen til arbejdsgrupper og gruppeakkord vil medføre et tab af suverænitæt, forstået som *”alene - bestemmer man selv”*, så forventer Inger omvendt, at omstillingen vil medføre en gen-inding af suverænitæt, forstået som muligheden for at sætte sig selv og sit velvære i centrum. To forskellige forståelser, som baserer sig på to forskellige (arbejds- og sociale) erfarings- og perceptionsfelter i forhold til omstillingen.

<sup>170</sup>Problemet med begreber som ”overser” og ”ignorerer” er selvsagt, at der hermed antydes, at der er tale om en bevidst fortælsesstrategi. Dette er næppe tilfældet. Snarere er det således, at Inger trækker de aspekter frem, som giver forhåbninger for fremtiden, og fortrækker de aspekter, som virker truende for hendes fremtid.

refleksioner over den diskussion og interaktion, der har udspillet sig i gruppen i forhold til løn og jobvariation, og hermed undgås en mere kritisk refleksion over det realisable ved hendes egne motiver og forhåbninger.

## **1.2. Ændringer og social integration**

Inger har også en forhåbning om, at arbejdet i arbejdsgrupper vil medføre et bedre socialt miljø på arbejdspladsen og bidrage til, at hun bliver bedre socialt integreret på arbejdspladsen. Som Inger fortæller i forhold til spørgsmålet om, hvordan hun forestiller sig samarbejdet bliver i gruppen: *"Jamen jeg tror det bliver godt. Altså jeg tror. ... I hvert fald jeg håber det. ... Før (kurset), før jeg altid tænke på. ... Aldrig tænke på. Men jeg håber, at det bliver godt, og. ... Og at vi mere kender hinanden, og vi forstå hinanden. Dengang jeg var på akkord, der jeg ikke tid, at snakke med andre. ... Da er det fuldstændig, men nu jeg håber det bliver bedre, det bliver mere godt, sådan mere snakke og, det der også betyde for mig meget"* (s. 11, li. 10).

Ingers refleksioner omkring samarbejdet i gruppen angår primært nogle mere generelle forhåbninger om, at indførelse af arbejdsgrupper vil medføre en bedre social integration for Ingers vedkommende. Selvom Inger giver udtryk for en vis usikkerhed og tvivl omkring indfrielsen af disse forventninger (jf.: *"I hvert fald jeg håber det sker"* og *"jeg håber, at det bliver godt"*), så understreger hun samtidig, at hvis omstillingen vil give et bedre socialt miljø og en bredere social integration, så vil det for hendes vedkommende repræsentere et betydningsfuldt personligt fremskridt. De temaer, som fremføres på dette område er: 1) at komme til at kende hinanden bedre; 2) at komme til at forstå hinanden; og 3) at få tid til mere socialt samvær på arbejdet.

Disse forventninger relaterer sig til Ingers manglende sociale integration under det tidligere produktionssystem. En social marginalisering, som hun selv tilskriver det individuelle akkordlønsystem, hvorimod Ingers betragtninger ikke er forankret i mere specifikke refleksioner omkring samarbejde i gruppen set i relation til de nye ansvars- og kompetenceområder, som arbejderne tilføres med indførelse af selvstyrende produktionsgrupper.



### 1.3. Lønspørgsmålet og lønssystemet: Indtjening og belastning<sup>171</sup>

Inger forventer, at omstillingen vil medføre en lønnedgang for hende personligt, men er samtidig indstillet herpå, ud fra en betragtning om at arbejdet vil blive mindre belastende. Inger bekræfter samtidig, at lønspørgsmålet har været et fremtrædende diskussionsemne i gruppen, men går ikke ind i en mere konkret diskussion af denne diskussions indhold og karakter. Omkring lønspørgsmålet anlægges derimod et mere personligt og privat standpunkt. Inger fortæller således, at: *"Jo, ja. ... Meget. Meget (har man diskuteret løn i gruppen). ... Men jeg tror, altså, min mening er, hvis, når jeg tjener mindre penge, ikke osse. Men jeg vil være mere slappe af. Ikke osse. ... Penge, det betyder ikke ret meget. ... Selvfølgelig. ... Nej. ... Hvis nu jeg bliver ødelagt, i ryggen og skuldrene og nakke, det er, det - altså jeg synes, at det, penge ikke betyder ret meget. ... For mig. I hvert fald. ... Selvfølgelig det kan ikke leve uden penge, vel. ... Men altså det, som jeg har sagt, det ikke betyder ret meget. ... For helbred (skyld er jeg villig til at gå ned i løn)"* (s. 7, li. 5).

Inger fortæller, at hvis hendes løn falder, er hun indstillet på at acceptere det. En accept, som hænger sammen med, at belastningerne i arbejdet samtidig vil blive mindre. Inger er indstillet på lønnedgang, fordi hun, grundet sin helbredsmæssige situation, synes, det er vigtigt at prioritere helbredet frem for løn. Selvom Inger ikke mere konkret beretter om, hvad det er for en diskussion, gruppen har haft omkring lønspørgsmålet, så fremgår det alligevel i Ingers beskrivelse, at der foreligger et spændingsfelt mellem hendes personlige motiver og interesser og gruppens motiver og interesser (jf. *"Selvfølgelig"* og *"Selvfølgelig det kan ikke leve uden penge, vel"*)<sup>172</sup>.

---

<sup>171</sup>Problemet er, at analysen af Ingers perspektiv sker på baggrund af antydninger og ud fra en antagelse om, at hendes overvejelser er karakteriseret ved, at hun undlader at koble egen holdninger med kollektivets holdninger. Dette betyder, at en mere naiv analyse af Ingers beretning ikke får de spændinger, anomalier og inkonsistenser med, som også er indeholdt i hendes fortælling. Problemet ligger i at disse spændinger og anomalier maskeres gennem en form for "fortielse". Eller måske er Inger karakteriseret ved en splittelse mellem "godt" og "ondt", hvor fortiden entydigt bestemmes som "ondt" og fremtiden lige så entydigt og unuanceret bestemmes som "godt". I virkeligheden er denne bestemmelse ikke udtryk for en egentlig refleksivitet omkring ændringerne og det at skulle arbejde i gruppe, men har snarere karakter af forestillinger og fantasier, som relaterer sig til Ingers udsatte og fortvivlede situation. Det er årsagsforklaringer på, at hun er havnet i denne situation.

<sup>172</sup>Sammenlignet med Erna, så er Ingers fortælling umiddelbart helt løsrevet fra de andre gruppemedlemmers temasætninger. En sådan undladelse af at koble egne forståelser, motiver og interesser med de andre gruppemedlemmers motiver og interesser er selvfølgelig forbundet med den fordel, at det herigennem er lettere at opretholde illusoriske forestillinger om, at omstillingen er en redningsplanke i forhold til den udsathed og de belastninger, den aktuelle arbejdsmæssige situation er kendetegnet ved. En mere refleksiv inddragelse af de andre gruppemedlemmers motiver (og magt) ville indføre en bevidsthed om, at omstillingen ikke blot repræsenterer en udfrielse, men også i sig selv truende elementer. Det fremgår af Ingers beretning, at hun er vidende om de andre gruppemedlemmers holdning til lønspørgsmålet (*har diskuteret det meget, meget*), men alligevel undlader hun mere specifikt at forholde sig til de standpunkter og motiver, som er blevet fremført i gruppen. En mere nuance-

Ingers undladelse af mere konkret og specifikt at koble egne motiver og holdninger til lønspørgsmålet med de andre gruppemedlemmers motiver og holdninger er interessant og har karakter af en virkelighedsfornægtelse af, at der foreligger et udpræget konfliktmoment på dette område. Blandt andet fordi indførelsen af selvstyrende produktionsgrupper ikke er lig med et opgør med arbejdet under et præstationsfremmende lønsystem, som Inger retter så store forhåbninger til, men blot betyder en overgang fra individuel til kollektiv akkord.

## 2. Gruppen

Som allerede anskueliggjort, retter Inger en række forventninger til at indførelse af selvstyrende produktionsgrupper vil medføre en udfrielse fra nogle af de belastninger og ”dæmoner”, som martrer hendes arbejdsliv. Parallelt med denne forhåbning udfolder Inger kun sporadiske refleksioner omkring gruppen i sig selv. Adspurgt om gruppernes sammensætning fortæller Inger således, at hun oplever, at hendes egen gruppe er god. Som Inger udtrykker det: *”... vi er stabil gruppe. ... Vi altid komme på arbejde. ... (vi) passer (vores) egen job altså. ... Jo altså det bliver godt. ... Ja, det håber vi”* (s. 16, li. 2).

Det interessante er, at Inger i bestemmelsen af gruppen umiddelbart reproducerer og overtager gruppens dominante medlemmers begrundelser for, hvorfor gruppen er en god og stærk gruppe. Tilsyneladende forbinder Inger ikke dette med de dominante gruppemedlemmers task-specialiseringsstrategi omkring arbejdsorganisering, med henblik på maksimering af gruppens indtjening under gruppeakkorden<sup>173</sup>. En strategi, som umiddelbart synes at stå i modsætning til Ingers egne forhåbninger om, at omstillingen til arbejdsgrupper vil nedbringe belastningerne i arbejdet og betyde, at hun fremover kan ”slappe mere af” og prioritere sit helbred frem for penge. Sådanne forhåbninger forudsætter, at Inger overhører/ignorerer Annas, Bentes og Charlottes motiver og temasætninger i forhold til omstillingen.

Er Ingers sporadiske refleksioner omkring gruppen udtryk for en underkastelse i forhold til gruppens dominante medlemmers forståelser og motiver? At Ingers forståelse og holdninger i forhold til omstillingen er karakteriseret ved at rumme inkonsistenser og modsætningsfyldte elementer,

---

ret, faktisk og realistisk temasætning i forhold til de arbejdsorganisatoriske ændringer ville sandsynligvis have været ubærligt for Inger givet hendes personlige og sociale situation.

<sup>173</sup>Task-specialisering forudsætter blandt mange ting, at man har en garanti for, at alle har et højt fremmøde. Det er måske lidt af et postulat, at denne form for logik ligger indbygget i udsagnet: *”Vi komme altid på arbejde og vi passer vores egne job”*. Alternativt kunne man hævde, at denne bestemmelse ikke så meget er forankret i en arbejdsorganisatorisk forståelse, men snarere er forankret i et arbejdetisk værdigrundlag. Det er yderligere interessant at notere sig, at Inger siger *”vi passer vores egne job”*.

det er udtryk for, at der foreligger et spændingsfelt mellem hendes egne motiver og forventninger og gruppens motiver og forventninger. Snarere handler problemstillingen om, at Inger grundet sin belastningsmæssige og udstødningstruede situation ikke har energi og overskud til at involvere sig i spørgsmål om gruppens organisering og forvaltning af selvstyret, end at hun er karakteriseret ved en egentlig indoptagelse af gruppens dominante perspektiver over for omstillingen. Hendes tynde og uautentiske beskrivelser og refleksioner omkring gruppen kan således forstås som et udtryk for, at hendes personlige situation har medført en eksklusion fra at have gruppen og dens organisering som et holdnings- og refleksionsfelt.

At gruppen og holdninger til forvaltning af selvstyret er et domæne, som ligger uden for Ingers refleksionsfelt understreges samtidig ved, at Inger omkring gruppen og samarbejdet ej heller er karakteriseret ved at have nogle egentlige holdninger og meninger. Hvad hun giver udtryk for, er en forhåbning om, at samarbejdet vil blive godt. Inger nøjes således med, at konstatere, at: *"Jamen jeg tror det bliver godt. Altså jeg tror. ... I hvert fald jeg håber det"* (s. 11, li. 13).

Ingers forestillinger omkring hvorledes indførelsen af arbejdsgrupper kan udfri hende fra nogle af de belastninger og problemer, som hun har i forhold til arbejdet, nærmer sig en form for fantasier og ønsketænkning, eksempelvis fordi de ikke er forankret i en realistisk og bevidst forståelse af og forholdet sig til de forskellige motiver og interesser, der er repræsenteret i gruppen i forhold til omstillingen, og hvad der i øvrigt karakteriserer gruppen som en magtstruktur<sup>174</sup>.

---

<sup>174</sup>Hvad er begrundelsen for at hævde, at magten og underkastelsen i forhold til denne - er forskellig for eksempelvis Ingers og Ernas vedkommende? Ja, det forekommer mig, at der hos Inger foreligger en udpræget naivitet over for magtspørgsmålet i gruppen. En social og organisatorisk naivitet, som ikke antastes, fordi Inger lige præcis pga. sin helbredsmæssige situation mangler energi og overskud til at tænke på andet end sig selv og sin vanskelige situation (og dette ikke ment i nogen nedgørende og negativ forstand). Hertil kommer også, at Ingers sociale marginalisering har et andet udspring, end det er tilfældet for andre af gruppens medlemmer (polak, sprog).

## 2.1. Gruppeledelse: Accept af dominans<sup>175</sup>

Omkring gruppekoordinatorfunktionen fortæller Inger, at: "... jeg er meget glad, at hun, Anna, at sådan bestemme i gruppen. ... Det er jeg meget glad for" (s. 14, li. 1). Omkring gruppens beslutning om, at gruppekoordinatorrollen skal gå på skift, har Inger imidlertid ingen viden eller overvejelser om. Som Inger udtrykker det: "Der er ikke, jeg ved ikke, nej nej, jeg ikke tage, spekulere på, altså. ... Jeg er glad, at hun (vil starte) ... Ja, nemlig" (s. 18, li. 13).

Ingers redegørelse og beskrivelser i forhold til gruppekoordinatorfunktionen illustrerer, at hun befinder sig uden for gruppen som et diskursivt felt. Dette kommer også til udtryk ved, at hendes temasætning omkring gruppekoordinatorrollens indholdsbestemmelse adskiller sig fra flertallet af gruppens andre medlemmernes holdninger og temasætninger omkring rollen. Således er Ingers synspunkt på den ene side kendetegnet ved et fravær af en magtperspektivforståelse i forhold til spørgsmålet omkring gruppekoordinatorfunktionen, og på den anden side en utvetydig og uforbeholden opbakning af valget af Anna som gruppekoordinator. Som Inger udtrykker det: "... i vores gruppe er det bestemt, hvad hedder hun, Anna. ... Hun, hun er mange år arbejdet, i vores gruppe altså. ... Så hun forstå hvordan, og hvordan det skal" (s. 12, li. 26).

Inger begrundet sin opbakning og glæde ved valget af Anna som gruppekoordinator med Annas erfaring og viden. En erfaring og viden, som efter Ingers opfattelse betyder, at hun både vil være god til at planlægge og sætte de uerfarne i arbejde. Som Inger udtrykker det: "Jamen altså, det - hun forstå meget, og så - det hjælper. ... Dem som ikke forstår, (hvad) de skal lave, altså. ... Der er, jeg håber det bliver godt (s. 13, li. 1). Og et andet sted: "Ja hvis Anna bestem, altså, øh, hvis Anna tager i gruppe, så jeg tror det bliver godt. ... Ja (jeg regner med at hun kan styrer det). Det regner jeg med. ... Fordi hun arbejdet i mange år. Og hun forstå meget mere end mig" (s. 14, li. 29).

Modsat en mere magtperspektivisk tilgang til spørgsmålet repræsenterer Inger en mere teknokratisk tilgang til gruppeledelsesspørgsmålet<sup>176</sup>. Valget af Anna begrundes med, at hun er den bedst

---

<sup>175</sup> Den rolle, som Inger tillægger Anna, skal måske ikke blot fortolkes ud fra et paradoks om, at Annas forståelses- og motivmæssigt repræsenterer en trussel over for Ingers egne motiver og forventninger. Den helterolle, som Inger tillægger Anna, skal måske også fortolkes ud fra en usikkerhed i forhold til omstillingen. At Anna repræsenterer en sikkerhed og garanti for struktur i forhold til den usikkerhed og angst omstillingen også er forbundet med. At Anna lige præcis besidder den magt- og handlekraft, som Inger ikke selv besidder. Ingers underkastelse og accept af dominans kan også tolkes som resultat af, at selvom Inger har nogle forventninger til omstillingen, så har hun ingen holdninger til selvstyret og gruppens organisering. Dette er måske baggrunden for den glimtvis usikkerhed, som kan iagttages i Ingers beskrivelse jf. udsagnet "håber jeg/vi". I en sådan situation uden holdninger og ideer til selvstyret byder Anna sig naturlig ind, som den leder man kan fæste lid til og overlade til at organisere og styre, fordi Anna modsat Inger byder sig til med nogle klare holdninger og meninger omkring arbejdsgruppen og forvaltningen af selvstyret (Finaman & Gabriel 1996, s. 87).

egnede og mest kyndige af gruppens medlemmer. Implicit i en sådan mere teknokratisk begrundelse er samtidig, at rollebestemmelse og rollebesættelsen ikke forbindes med magt- og interessekonflikter<sup>177</sup>.

Ingers begrundelse for valget af Anna rummer implicit også en indholdsbestemmelse af rollen. En indholdsbestemmelse som betyder, at de ansvars- og kompetenceområder, som mellemliderne tidligere varetog ud fra Ingers standpunkt og forståelse, bør transformeres over til gruppekoordinatoren, som autonomt har ansvar og kompetence til forvaltningen af disse. Ikke alene giver Inger udtryk for en utvetydig opbakning til valget af Anna som gruppekoordinator med den begrundelse, at hun er den bedst egnede til at styre tingene, når de skal arbejde i grupper, men der foreligger også en underkastelse i forhold til Anna, en underkastelse begrundet i hendes større viden og indsigt. Ingers uforbeholdne og utvetydige opbakning til valget af Anna som gruppekoordinator og den autoritet rollen/Anna tilskrives betyder, at Inger implicit fraskriver sig en egenansvarlig medbestemmelse i forhold til selvstyret, og i sidste ende implicerer en total opgivelse af egensuverænitet og medbestemmelse i forhold til de indre anliggender i gruppen (selvstyret).

Ingers tilgang til gruppekoordinatorfunktionen understreger endnu engang hendes snævre tilgang til omstillingen. Indførelse af arbejdsgrupper anskues ud fra en forhåbning om reduktion af belastninger i arbejdet og forbedret socialt miljø, medens aspekter omkring medindflydelse og medansvar er fraværende i Ingers perspektiv. Dilemmaet er selvfølgelig, at denne ubetingede og uforbeholdne underkastelse, som Inger repræsenterer, lige præcis også rummer en stor risiko for knægtelse og krænkelse af hendes motiver og forhåbninger.

Det viser den faktiske udvikling også (Hun ville gerne arbejde ved andre operationer, grundet stigende smerter i højre skulder, men kunne ikke få lov af Anna, fordi Inger var en af dem, der tjente flest penge til gruppen, når hun arbejdede, hvor hun blev nedslidt).

### **3. Afrunding**

Opsummeret gælder det for Inger, at hun: 1) Har svært ved at klare arbejdet og er noget socialt isoleret eller marginaliseret; 2) Håber ændringerne vil forbedre arbejdsmiljøet, både reducere

---

<sup>176</sup>Umiddelbart udtrykker det en anden temasætning og forståelse af gruppekoordinatorfunktionen end den, der forefindes hos eksempelvis Anna og Bente. De betoner, at interne gruppeanliggender er et fælles anliggende. Hos Inger fremhæves "Du kende og ved - du bestemmer". "Håber det bliver godt."

<sup>177</sup>Og som, vi tidligere har set, nærmest er fraværende i Ingers forståelse og bevidsthed, fordi hun nærmest hermetisk er lukket inde i sine egne personlige problemer og fantasier, omkring hvorledes omstillingen kan lindre hendes situation. Derfor står hun uden for de sociale processer i forbindelse med omstillingen.

belastninger og give bedre socialt miljø; 3) Er utvetydigt positiv over for Anna, som betragtes som den rette leder med de rette kvalifikationer.

Socialt og videnskæssigt er Inger også marginaliseret. Hun refererer ikke til konkrete problemstillinger omkring omstillingen og diskussionerne i gruppen. Når hun bliver mere konkret i sine beskrivelser angår det erfaringer omkring eget helbred og arbejdsmæssige belastninger.

Inger er på mange måder kendetegnet ved en underkastelse. En underkastelse som betyder, at hun giver afkald på sin ret til indflydelse. Inger hylder den magt, som repræsenterer en manifest trussel omkring knægtelse og tilsidesættelse af Ingers egne motiver og interesser. En sådan underkastelse er et dårligt udgangspunkt for realiseringen og forfægtelsen af egne motiver og interesser. Problemet er, at Inger i sin underkastelse bidrager til at producere og reproducere nogle magtforhold, som senere undertrykker og knægter hende i forhold til realisering af egne motiver og interesser.

## *Kapitel 11*

### *Jytte*

Jytte har været beskæftiget som syerske i 6 - 7 år, heraf 1 år på Bodyware, men samtidig været beskæftiget i tekstilbranchen i 11 år i alt. Jytte er socialt marginaliseret og virker samtidig benægtende og forsvarspræget i interviewet, når hun skal beskrive sin sociale situation på arbejdspladsen. Adspurgt om, hvordan hun oplever Bodyware sammenlignet med de virksomheder, hun tidligere har været beskæftiget på, svarer Jytte, at: *"Jamen altså, det her er jo meget større. ... Og der passer vi nok mere os selv"* (s. 2. li. 4). Et udsagn, som indikerer, at Jytte er en social perifer og marginaliseret arbejder. Adspurgt om, hvordan det var at komme på arbejdspladsen som ny, benægter Jytte samtidig, at hun oplevede, at det var svært at blive socialt accepteret og integreret, samtidig med at hun lukker af for en yderligere uddybning af spørgsmålet. Som Jytte formulerer det: *"Jamen. ... Det vil jeg, jeg synes ikke at det var svært. ... Det synes jeg godt nok ikke. Andet kan jeg ikke sige"* (s. 2. li. 13).

At Jytte er et socialt perifert og marginaliseret medlem af arbejdskraften på Bodyware understreges yderligere af, at hun adspurgt om hendes holdning til ledelsen og ledelsens måde at gribe omstillingen an på, svarer, at: *"Det ved jeg ikke. ... Nej. Det kan jeg ikke svare på. ... Det har jeg*

*ikke tænkt over"* (s. 8, li. 24)<sup>178</sup>. Det forhold, at Jytte ikke har nogen holdninger i forhold til ledelsen og deres håndtering af omstillingen indikerer, at Jytte ikke er en del af arbejderkollektivets fælles fortællinger og meningsdannelse i forhold til for eksempel omstillingen. Dette fravær af selv fragmenter af arbejderfællesskabets fortællinger indikerer endog, at Jytte er karakteriseret ved en tilpasningsstrategi (værnestrategi) kendetegnet ved distancering og tilbagetrækning fra det/de sociale fællesskaber, der forefindes på arbejdspladsen, samt en angst- og benægtelsespræget forholden sig til sine omstændigheder. Et forhold, som hænger sammen med, at hendes sociale marginalisering medfører, at mulighederne for at udøve egen kontrol og medindflydelse på sine omstændigheder ligger uden for Jyttes forståelseshorisont<sup>179</sup>. Jytte synes således konsekvent at sætte sig selv uden for det sociale og organisatoriske liv, der udfolder sig på arbejdspladsen.

### ***1. Holdning til omstillingen til arbejdsgrupper***

Jytte har ikke umiddelbart nogle holdninger til omstillingen, hverken i form af problem- eller mulighedsidentifikation i forhold til en gruppebaseret arbejdsorganisering. Jytte konstaterer derimod, at hun på den ene side har vanskeligt ved at se, at tingene kan gøres anderledes, end man hidtil har gjort, og giver på den anden side udtryk for, at når ændringerne er besluttet, så må man acceptere disse og gøre det bedste, man kan. Som Jytte selv udtrykker det: *"Jamen altså, jeg synes jo ikke vi kan gøre andet end hvad vi har gjort førhen. ... Så hvis vi skal prøve nogle nye maskiner, jamen det må vi så prøve, og så få det til at gå så godt vi kan"* (s. 2, li. 24)<sup>180</sup>.

Jyttes standpunkt er modsigelsesfyldt ved ikke at kunne se forandringens rationale, men samtidig at acceptere, hvad andre har bestemt.

Adspurg om, om det vil påvirke den måde, man arbejder på, når gruppen fremover skal varetage den daglige planlægning af arbejdet, svarer Jytte: *"Det ved jeg ikke. ... Nej. Det ved jeg ikke"* (s. 3, li. 29). Spørgsmålet omkring uddelegering af ansvar og kompetence synes at være uden for Jyttes forestillingshorisont. Omstillingen repræsenterer for Jytte primært et krav om at skulle arbejde ved flere forskellige maskiner. Hun afslører indirekte en vis nervøsitet ved det

---

<sup>178</sup>Jytte replicerer i alt 10 gange på interviewernes spørgsmål ved at sige *"det ved jeg ikke"*

<sup>179</sup>Det ville være fristende at relatere denne tilpasningsform til Seligmans begreb "tillært hjælpeløshed".

<sup>180</sup>Vi er selvfølgelig i forhold til Jytte ude på det fortolkningsmæssige overdrev. At hun ikke kan forestille sig forandringer og samtidig, at man må acceptere de forandringer, andre har besluttet, det kan måske fortolkes som at hun ikke har nogen selvstændige meninger omkring omstillingen, men samtidig ikke kan undgå at blive konfronteret med krav i forhold til omstillingen, hhv. ledelsens krav om øget fleksibilitet og de dominante arbejders krav om lønfastholdelse. Krav som uløseligt står i et modsætningsforhold til hinanden. Hendes splittelse afspejler denne konfrontation med to ydre autoriteter.

krav (jf. udsagnet "når det er besluttet vi skal prøve nye maskiner, må vi prøve at få det til at gå så godt vi kan")<sup>181</sup>.

### 1.1. Lønspørgsmålet

I forhold til den lønmæssige afhængighed eller forbundethed som etableres med indførelsen af selvstyrende produktionsgrupper, afviser Jytte at have nogle holdninger til dette lønsystem. Jytte fortæller således, at: "*Jamen det ved jeg ikke. Det kan jeg ikke svare på, fordi det har jeg ikke prøvet. ... Nej, det har du ikke prøvet*" (s. 4, li. 4).

Tilsvarende har Jytte heller ingen forestillinger om, hvordan hun personligt berøres af gruppeakkorden i forhold til sin indtjening/løn. Således fortæller Jytte i forhold til spørgsmålet om, hvor hun forventer gruppen lønmæssigt kommer til at ligge, at: "*Det ved jeg ikke. ... Noget sytøj kan vi jo godt komme højt op på, men andet kan vi ikke. ... Så (hvad er det I kan komme højt op på, tror du? I jeres gruppe?). "Det ved jeg ikke, jeg ved ikke hvad de andre de ... kan, men jeg ved ihvertfald, at sådan noget som bysteholder og sådan noget, ... Det er altså godt. ... Ja (det er noget der giver gode penge)"* (s. 4, li. 15).

Jyttes afvisning af at have en mening om, hvor gruppen kommer til at ligge lønmæssigt, begrundes hun på to måder. For det første, at indtjeningen afhænger af de ordrer, som gruppen kommer til at arbejde med. Noget sytøj har gode akkorder og derfor kan man ligge højt indtjeningsmæssigt, og andet sytøj har dårlige akkorder. For det andet, at hun ikke ved, hvad de andre gruppe-medlemmer kan.

Til trods for denne argumentation kan det virke overraskende, at Jytte ikke har gjort sig nogen forestillinger om betydningen af at arbejde under gruppeakkord samt betydningen i forhold til hendes egen indtjening. Undladelsen af en holdning til dette spørgsmål har karakter af en psykologisk afværgemekanisme i forhold til den angst og bekymring, som de mere toneangivende arbejderes åbenlyse frustration omkring lønspørgsmålet har genereret blandt de tidligere lavtlønnede og ofte mere socialt og statusmæssige perifere medlemmer af arbejdskraften. Jyttes manglende holdning og forestilling omkring det nye gruppeakkordlønsystem sker på en baggrund, hvor specielt de højtlønnede syersker har udtrykt deres frustration over udsigten til en lønnedgang og deres frustration over at skulle "dele" deres løn med de mindre produktive syersker. På denne baggrund forekommer det at være en plausibel fortolkning, at Jyttes manglende holdninger og meninger

---

<sup>181</sup>At Jytte er karakteriseret ved en resigneret accept af omstillingen fremgår måske også af, at hun i forhold til spørgsmålet, om hun er tilfreds med at være på Bodyware, fortæller: "*Ja endnu har jeg været det*" (s. 9, li. 7).



afspejler en bevidst eller ubevidst psykologisk afværgemekanisme over for en angst for, at hun som lavtlønnet syerske under gruppeakkorden vil blive genstand for de højt lønnedes frustrationer og misbilligelse.

Jyttes uddybende argumentation omkring, hvorfor hun endnu ikke "kan svare" og har nogen forestillinger omkring, hvordan hun selv berøres i forhold til lønnen, er i denne sammenhæng også interessant. Hendes argumentation kan anskues som en (psykologisk) angstdæmpning. Dette hænger sammen med, at Jytte i fortællingen om, at lønnen vil komme til at afhænge af det sytøj gruppen får, også fortæller, at hvis de kommer til at arbejde med "bysteholder", så vil hun være en af de medlemmer af gruppen, som vil kunne tjene godt ind til gruppen. Dette er en fortælling om, at alle er gode til noget, og at Jytte også har noget, hun er god til og kan tjene godt på, og hvor hun derfor vil være en af dem, der kan tjene penge ind til gruppen (dvs. ikke blot modtager, men også giver)<sup>182</sup>.

## 2. Gruppen

Selvom Jytte benægter, at hun frygter omstillingen, så giver hun på den anden side ikke udtryk for en entydig sikkerhed for, at det kan komme til at fungere med arbejdsgrupper. Jytte udtrykker det på følgende måde: *"Ja, det er ikke noget jeg frygter, så det. ... (Interviewer: Nej. Du tror sagtens, at I kan få gruppen til at fungere?). (lavmælt) Ja. Ellers må vi vel hjælpe hinanden vil jeg tro"* (s. 9, li. 30). Igen er mønstret, at Jytte ikke har taget stilling og forholder sig afventende i forhold til ændringer. At Jytte undlader at tage stilling, gentager sig i relation til spørgsmålet om hendes holdning til den måde, ledelsen har sammensat grupperne på. På spørgsmålet om dette har været fornuftigt eller ej, svarer Jytte: *"Det ved jeg ikke. ... Det har jeg slet ikke taget stilling til"* (s. 5, li. 31). På spørgsmålet, om hun er tilfreds med sin egen gruppe, svarer LH *"Ja undtagen, at der er en enkelt, der rejser. Det er lidt træls"* (s. 6, li. 6).

Omkring gruppekoordinatorfunktionen er Jytte lidt mere klar i sin stillingtagen i forhold til spørgsmålet om, hvorvidt hun selv vil påtage sig dette ansvarsområde. Jytte afviser, at hun vil påtage sig denne rolle. Som hun udtrykker det: *"Nej det tror jeg ikke, jeg er ret god til. ... "Nej, det tror jeg godt nok ikke. ... "Nej. Nej (vil jeg helst slippe for). "Ja det tror jeg nok. ... (Inter-*

---

<sup>182</sup>En sådan fortolkning er selvsagt ikke uproblematisk, fordi den baserer sig på en antagelse om, at man ud fra det, der bliver sagt, kan konkludere noget om hvilke ubevidste psykologiske mekanismer, der er på spil. Dog kan nævnes, at sidste gang Jytte blev interviewet (hvor man er gået fra en gruppeakkordaflønning til en fasttimelønsaflønning), viste Jytte sig i stand til at beskrive belastningerne ved at arbejde under gruppeakkord. Men denne ændring kan selvfølgelig ikke entydigt ses som en validering af fortolkningen i dette afsnit.

*viewer: Hvorfor havde jeg nær sagt?). ... Det ved jeg ikke. (Interviewer: Er det, det der med at planlægge og sådan noget, du ikke er så). Ja. (Varm på måske?). "Ja det er nok det" (s. 10, li. 14).*

Mere brede og organisations- og organiseringsforankrede betragtninger omkring gruppekoordinatorrollen, dvs. rollens status i relation til selvstyret og gruppens organisering som en ledelses- og magtstruktur, er også fraværende hos Jytte. Hos Jytte præsenteres vi for en afvisning af at ville påtage sig denne rolle, som alene begrundes i rent personlige betragtninger, og hvor det samtidig er karakteristisk, at hun ikke evner at begrunde dette standpunkt, eksempelvis på basis af rollens indholdsbestemmelse.

Jytte er hermed karakteriseret ved for det første at hævde, hun ikke frygter omstillingen til selvstyrende produktionsgrupper, og for det andet ved samtidig antydningvist at give udtryk for usikkerhed og tvivl. For det tredje fremgår det, at Jytte står fuldstændig udenfor gruppen i den forstand, at ethvert element af de overvejelser og forståelser, som forefindes hos flertallet af gruppens andre medlemmer, er fraværende hos Jytte <sup>183</sup>.

At Jyttes afvisning af, at hun frygter omstillingen, er udtryk for en benægtelse, fremgår af hendes beskrivelse af, hvordan hun oplevede deltagelse på opstartskurset. Jytte fortæller her, at: *"Altså jeg kunne ikke lide, at være derinde. ... (sm latter) Jamen jeg synes, at der var for koldt derinde. ... (Interviewer: Altså du frøs simpelthen). "Nej jeg frygtede det ikke, men jeg kunne ikke lide at være derinde. ... (Interviewer: Du kunne ikke lide at være der). Hvad var det for nogle ting du ikke brød dig så meget om, hvad var det for noget I diskuterede?). "Jamen det var al det snakken. ... Jeg synes det summer i hovedet" (s. 6, li. 16).*

På spørgsmålet om kurset bidrog til, at man fik bedre kendskab til hinanden, tilkendegiver Jytte: *"Ja der var da nogen vi ikke sådan havde snakket med. ... Jeg synes ellers vi snakkede nok med de andre (s. 8, li. 8).*

Denne beskrivelse af, hvordan Jytte oplevede opstartskurset, viser samlet set, at Jytte har oplevet det som belastende og følt sig presset i forhold til kursets sociale konstruktion om, at alle "har en mening", "bør være forpligtet og involveret" og "bør ytre sine holdninger og meninger offentligt" i gruppens fælles afklaring omkring at skulle være en selvstyrende arbejdsgruppe. Jyttes beskrivelse viser, at hun ikke magter denne form for forpligtelse og involvering. En forpligtelse og in-

---

<sup>183</sup> Svagheden ved dette synspunkt er selvfølgelig, at der forudsættes, at spørgsmålet om gruppekoordinatorrollen har været diskuteret i gruppen. Ud fra de andre gruppemedlemmers overvejelser og lighederne i deres standpunkter og forståelser forekommer dette ikke helt usandsynligt.

volvering, som er et anslag mod de sociale tilpasnings- og værnestrategier, Jytte har udviklet<sup>184</sup>. I forlængelse af, at Jytte bekræfter, at kurset bidrog til at hun fik talt med nogen, hun aldrig tidligere har talt med, fortæller hun således også at: "*Jeg synes ellers vi snakkede nok med de andre*". Dette betyder, at Jytte oplever gruppen som splittet i to grupperinger, hvor hun selv tilhører den gruppering, som er blevet udsat for kritik fra gruppens mere dominante medlemmer. Dette betyder, at der hos Jytte muligvis foreligger en semi-erkendelse om, at hun og hendes lidelsesfæller ikke magter at leve op til de krav, de konfronteres med fra gruppens mere dominante medlemmer. Endsige fra ledelsesside. Selvom Jyttes beskrivelse af kurset er udtryk for en bevidsthed om, at gruppen er kendetegnet ved en VI og DEM, social disharmoni, så betegner dette ikke en oplevelse af at tilhøre et egentligt handleforpligtende fællesskab, snarere drejer det sig om at dele skæbnefællesskab med andre af gruppens medlemmer<sup>185</sup>.

### 3. Afrunding

Jytte er en person uden nogen klare holdninger<sup>186</sup>, men hvad er denne manglende refleksivitet udtryk for? Hvad betyder det i forhold til hendes deltagelse i gruppen?<sup>187</sup>. Et svar er måske her, at Jytte er så angst og frygtsom, at hun ikke længere kan mærke sin egen angst, hvor opstartskurset dog er et alvorligt anslag mod hendes værne- og distanceringsstrategier. Mentalt er hun fuldstændig distanceret i forhold til omstillingen. Lige præcis derfor opleves kurset som en belastning, fordi et aspekt ved dette kursus netop er en fordring om deltagelse og involvering. Kurset virker som en trussel mod hendes sædvanlige sociale tilbagetrækning. Jytte er et medlem af gruppen, som ikke har tænkt sig at forfægte egne motiver og holdninger. Faktisk har hun ikke egne motiver og holdninger. De fleste gruppemedlemmer har nogle motiver og forståelser. Problemet er, at disse motiver og meningsdannelser ikke kommer i spil i gruppens offentlige di-

---

<sup>184</sup>Når jeg betegner det som sociale tilpasningsstrategier og værnemekanismer, så er det fordi de måske mere relaterer sig til en afskærmning over for det sociale miljø på arbejdspladsen end til belastninger i selve arbejdet. Det må være utrolig angstprovokerende pludselig at blive konfronteret med kravet om social involvering og forpligtelse i relation til repræsentanter fra et socialt miljø, man lige præcis har forsøgt at afskærme sig fra. Selvstyret repræsenterer på alle områder et markant brud med Jyttes tilpasningsstrategier over for arbejdet som en social perifer og marginaliseret arbejder.

<sup>185</sup>Analysen i forhold til en person som Jytte har det problem forbundet med sig, at når interviewpersonens udsagn og standpunkter virker tynde og uautentiske, så begynder man at søge mellem linierne, og i enkelte freudianske fortællelser, hvad den virkelige tilstand kunne være hos denne person. En bestemmelse, som handler om at argumentere for, at de uautentiske beskrivelser og fortællinger lige præcis dækker over det modsatte af det, de bogstaveligt har til formål at foregive.

<sup>186</sup>Er Jytte blot et menneske uden meninger og holdninger? Eller er det hendes måde at bearbejde den usikkerhed og frygt, omstillingen genererer hos en person som Jytte.

<sup>187</sup>Mere vigtigt end at reflektere over baggrund for Jyttes arbejdsidentitet er snarere at reflektere over betydningen af denne slags medlemmer i gruppen.

skussion (Barnes, 2000). Hos Jytte gælder måske yderligere det forhold, at hun ikke engang har egne motiver og forståelser i forhold til en række af de problemstillinger, som gør sig gældende i forhold til omstillingen.

## *Kapitel 12*

### *Lena*

Lena er elev og har været beskæftiget på Bodyware i 2 år. Før den tid var Lena beskæftiget på en anden systue, indtil dette firma gik konkurs. Lena forventer efter endt elevtid som syerske at uddanne sig videre til modelkonstruktør.

Som elev befinder Lena sig på mange måder i periferien af de sociale og organisatoriske processer på arbejdspladsen. Dette gælder generelt, såvel som specifikt i forhold til omstillingen til selvstyrende produktionsgrupper. At Lena befinder sig i en social perifer og marginaliseret position på arbejdspladsen fremgår blandt andet af, at hun adspurgt om, hvorvidt det var let at blive integreret svarer, at: ”Ja. Uhm, det synes jeg ikke var så slemt” (s. 2, li. 19). Desuden mangler hendes beskrivelser af interaktionen i gruppen dybde og autenticitet, hvor det samtidig af hendes beretning, fremgår at hun ikke deltager personligt og er involveret i denne interaktion<sup>188</sup>.

Som elev står Lena altså perifert i forhold til omstillingen, hvilket betyder, at hun besidder en lidt større distance<sup>189</sup> i forhold til omstillingen end resten af gruppens medlemmer. Denne distance hænger sammen med, at Lena ikke arbejdsmæssigt såvel som lønmæssigt påvirkes af omstillingen på samme måde som resten af gruppens medlemmer, samt at hun heller ikke er partshaver i gruppens magtstruktur og interesseremodsatninger og konflikter. Dette betyder, at Lena på den ene side er mere uhildet og neutral i sin beskrivelse af, hvad der kendetegner interaktionen i gruppen, men på den anden side ikke er kendetegnet ved en egentlig deltagelse og involvering i gruppens interaktion. Netop fordi Lena er elev og indgår i et uddannelsesforløb,

---

<sup>188</sup>Som mange af gruppens andre medlemmer foreligger der hos Lena en distancering. Forskellen er måske, at denne gives af hendes status som elev, hvilket betyder, at hun per definition er ekskluderet fra en række organisatoriske domæner. Modsat flere af de andre gruppemedlemmer synes denne distancering ikke at udspringe af en egentlig frygt og angst omkring gruppen og dens mere dominante medlemmer.

<sup>189</sup>Det er vigtigt at adskille begreberne distance og distancering. For eksempel har begrebet distance anvendt i relation til en beskrivelse af Lenas forhold til omstillingen en anden betydning end det er tilfældet, når begrebet anvendes i forhold til en række af de andre gruppemedlemmer. På mange måder minder denne forskel om Maslachs skelnen mellem to former for distance i relation til udbrændthed; distance som et udtryk for udbrændthed og manglende evne til at forbinde sig til og udvise empati for nogen, samt modsat psykologisk distance som en måde at undgå udbrændthed (Maslach 1988).

adskiller hendes situation sig fra de andre gruppemedlemmers og hendes distance antastes ej heller af de andre gruppemedlemmer<sup>190</sup>. Denne perifere sociale og organisatoriske placering medfører samtidig en eksklusion fra gruppens beslutningsprocesser og udøvelse af indflydelse i forhold til gruppens organisering og forvaltning af selvstyret.

## 1. Holdning til arbejdsgrupper

Lena fortæller, at forløbet op til omstillingen har været karakteriseret ved meget forvirring (usikkerhed) og uro blandt arbejderne i forhold til omstillingen. Som Lena udtrykker det: *"Uh forvirrende, ha, ha. Folk de snakker sådan om det, men ved ikke selv hvad man mener om det"* (s. 2, li. 28)<sup>191</sup>.

Lena synes personligt omstillingen til selvstyrende produktionsgrupper er en god ide. Det hænger sammen med, at Lena synes, det er godt, at man begynder at gøre noget ved de belastningsproblemer, som arbejdets ensidige gentagne karakter har været forbundet med. Lena gør samtidig opmærksom på, at hendes positive tilgang til omstillingen også skal ses på baggrund af, at omstillingen ikke indtjeningsmæssigt berører hende ligesom de andre. Som Lena udtrykker det: *"Jamen jeg synes, da det er, jeg synes da det er alle tiders, jeg er da glad for, at der bliver gjort noget ved det. ... Med at. ... Ja. ... Jeg har jo heller ikke været oppe at tjene de der, altså ligesom dem ude, der har været på akkord og sådan noget. Altså dem der ... Er sure over, at de går ned i løn, ikke osse. Det har jeg ikke prøvet vel. ... Nej. ... Så jeg synes det er en god ide. ... Det gør jeg"* (s. 3, li. 7).

Det fremgår samtidig af Lenas fortælling, at specielt dem som har haft en forholdsvis høj indtjening under det tidligere produktionssystem, har været frustrerede og givet udtryk for modstand mod omstillingen. Selvom Lena personligt anser den arbejdsorganisatoriske omstilling som et positivt fremskridt, så har hun samtidig en forståelse for de andres utilfredshed og vrede.

Lena er samtidig opmærksom på, at arbejdet i selvstyrende produktionsgrupper og under gruppeakkord også kan involvere nogle nye belastningsaspekter set i relation til den tidligere arbejdsor-

---

<sup>190</sup>Dvs. defineres ikke som et problem af gruppens dominante medlemmer.

<sup>191</sup>Den megen forvirring og uro (snak) hænger grundlæggende sammen med, at arbejderne skal forholde sig til noget, som endnu ikke er blevet til. Denne usikkerhed og uro hænger også sammen med en afventning, fordi omstillingen til arbejdsgrupper ikke er et individuelt projekt, men et kollektivt projekt. Dette gælder både i forhold til før omstillingen, men også i forbindelse med selve implementeringen af de selvstyrende produktionsgrupper. Hvad mener de andre gruppemedlemmer om at skulle arbejde i gruppe og sammen med mig? Nogle forhold som rummer en masse usikkerhedsmomenter og risikoer, og som først kan afklares via kollektive forhandlingsprocesser i gruppen.

ganisering. Lena fortæller således, at denne form for arbejdsorganisering kan medføre et socialt kollegapres. Således fortæller Lena i forhold til spørgsmålet omkring hvilke fordele og ulemper, der kan være forbundet med arbejdsgrupper, at: *"Øh, jamen ulemperne det er nok, at man kan nok føle sig mere presset. ... Til at skulle yde noget mere, og sådan noget, når man, at man har det fælles bonus, og sådan noget. At man skal. øh, fordelene altså, jeg tror da, at man får mere sammenhold, og sådan noget, hvis folk de er indstillet på det"* (s. 4, li. 25).

Lena tilkendegiver hermed også, at den arbejdsmæssige forbundethed forhåbentligt vil kunne bidrage til et bedre sammenhold eller en social forbundethed<sup>192</sup>. Det er imidlertid karakteristisk, at denne forhåbning ikke forbindes med en diskussion omkring de ansvars- og kompetenceområder, der uddelegeres til arbejdsgruppen i forhold til den daglige tilrettelæggelse og planlægning af arbejde.

Hvorvidt indførelse af arbejdsgrupper vil medføre socialt kollegapres eller et bedre sammenhold, mener Lena afhænger af "folks" indstilling over for at skulle arbejde i grupper. Lena oplever i denne sammenhæng, at der foreligger en positiv holdning over for omstillingen i den forstand, at gruppens medlemmer har besluttet sig for at give det en chance. Som Lena selv beskriver det: *"Den synes jeg er meget positiv. ... Det virker som om, at folk de i hvert fald er indstillet på at prøve det. ... Altså, ... de er i hvert fald ikke negative, har jeg fornemmelsen af"* (s. 5, li. 5).

Samlet set er Lena karakteriseret ved en passiv resignation over for omstillingen, som blandt andet afspejler hendes sociale perifere rolle og en usikkerhed omkring, hvordan de andre vil blive at arbejde sammen med. Selvom hun ganske vist mener at kunne fornemme, at de ikke decideret er negative over for omstillingen, så er Lena fuldt ud klar over - har accepteret - hvad der er på spil for gruppens øvrige medlemmer. Det ligger uden for Lenas magt og indflydelse at udøve indflydelse på gruppen og forvaltningen af selvstyret. Dette er sandsynligvis baggrunden for at egentlige emancipatoriske aspekter i form af jobberigelsesaspekter er fraværende i hendes forventninger til omstillingen.

---

<sup>192</sup>Det er faktisk en del af syerskerne, som nævner dette som en forhåbning. Dem, som har denne forhåbning er sædvanligvis arbejdspladsens perifere og marginaliserede personer. Lena er sandsynligvis også perifer og marginaliseret, selvom det ikke fremgår på en så smertefuld måde som hos mange andre af arbejderne. Adspurgt om hun synes, det var let at blive socialt accepteret på arbejdspladsen, tilkendegiver Lene *"Ja. Uhm, det synes jeg ikke var så slemt"*. Hun svarer altså bekræftende på, at det var let at blive socialt accepteret og forsætter herefter med en reservation. Dilemmaet med mange af fortolkningerne i disse cases er, hvordan jeg kan tillade mig at hævde, at det interviewpersonerne fortæller mig er udtryk for noget andet, end det de tror, de siger til mig. Eller sagt anderledes, så består det problem ved de mere perifere og marginaliserede gruppemedlemmer, at der her synes at foreligge en stor kløft mellem, hvad de fortæller og siger.

### ***1.1. Jobvariation: Gruppen sætter sin egen dagsorden - ned med rotation***

I forhold til spørgsmålet om jobvariation og gruppen fortæller Lena, at gruppens beslutning på dette område er en prioritering af produktivitet og at jobvariation må komme i anden række. En prioritering som på mange måder står i modsætning til Lenas egne ønsker og forhåbninger til omstillingen, hvor jobvariationsaspektet faktisk er den eneste konkretiserede positivisering i forhold til den arbejdsorganisatoriske omstilling. Lena fortæller således, at: *"Øh, ja. Jamen det var vi enige om fra starten, eller, at vi ikke skulle rotere så meget rundt, lige fra starten af, vi skulle lige køre det ind og sådan noget. Men jeg tror da nok, at næsten alle de er indstillet på gerne at ville prøve nogle nye maskiner og sådan"* (s. 8, li. 22). Personligt tilkendegiver Lena i forhold til større jobvariation, at: *"Jamen det synes jeg da er dejligt. ... Jhaa. Det vil jeg gerne. ... Jo, jeg skal bare prøve det hele. ... Så. Alt det jeg kan komme til"* (s. 9, li. 1).

Der foreligger således for Lena klart et spændingsfelt mellem gruppens prioriteringer og hendes egne motiver og ønsker. Umiddelbart skulle dette anses for en alvorlig risiko for tilsidesættelse og knægtelse af Lenas egne motiver og ønsker omkring jobvariation. Men Lena formår at nedtone denne trussel gennem forfægtelse af et indstillingsperspektiv om, at hun tror, alle er positivt indstillet på større jobvariation. Via dette indstillingsperspektiv forsøger Lena at opretholde en optimisme i forhold til egne motiver og ønsker inden for rammerne af gruppens kollektive beslutning omkring opretholdelse af en task-specialisering. Der foreligger hos Lena således en passiv resignation og accept af gruppens prioriteringer, samtidig med, at hun forsøger at opretholde en optimisme om, at hendes egne ønsker også vil kunne imødekommes og indfries.

Det kan umiddelbart synes paradoksalt, at disse forskellige beskrivelseselementer ikke kobles mere konsistent i Lenas beretning omkring jobvariationsspørgsmålet. Spørgsmålet er imidlertid, om den inkonsistens er specielt betydningsfuld i forhold til hendes egen situation. Det forhold, at Lena er i en uddannelsesmæssig situation, betyder, at gruppen specifikt i forhold til hendes situation typisk vil være indstillet på at tilsidesætte gruppens task-specialiseringsstrategi i forhold til omstillingen for hendes vedkommende, fordi man også vil betragte Lenas uddannelse som en opgave, gruppen skal løfte og tage ansvar for.

## ***2. Gruppen***

Lenas beskrivelse af gruppen er karakteriseret ved en splittelse mellem hendes iagttagelse af gruppen som en magt- og dominansstruktur med både dominante og mere frygtsomme gruppe-

medlemmer, og en forhåbning om en ligeværdighedsrelation i forhold til gruppens forvaltning af selvstyret med henblik på en imødekommelse af enkeltmedlemmernes ønsker og behov. En splitelse, som på den ene side udfolder sig inden for en erkendelse af, at den magt, gruppen får ved indførelse af selvstyrende produktionsgrupper, repræsenterer og er en magt over hinanden, og på den anden side ikke er forbundet med en indoptagelse af den (mere ideologiske) indflydelses- og kompetenceretorik den arbejdsorganisatoriske magt er ledsaget af.

I forhold til den første karakteristisk af gruppen fortæller Lena således, at interaktionen i gruppen er kendetegnet ved, at nogle gruppemedlemmer er forholdsvis dominante og temasættende i forhold til diskussionerne, samt at andre af gruppens medlemmer er frygtssomme over for disse mere dominante medlemmer. Den helt dominerende diskussion har udspillet sig omkring lønspørgsmålet, hvor specielt de dominante medlemmer har givet udtryk for deres utilfredshed og frustration over omstillingen. Som Lena fortæller, at: *"Altså dem der hidser sig op med det samme der er noget, eller sådan noget. Det betyder måske ikke så meget. ... Øh, jamen og dem der har let til at blive såret, altså det er tit man ikke ved det"* (s. 6, li. 13), og som Lena videre fortæller omkring diskussion i gruppen: *"Nok, øh, meget det med penge, i hvert fald. ... Og, og ... hvordan det ville komme til at køre, altså. ... Om det kom op at køre, og sådan, fordi der har været problemer med sådan. .... Da om det kom op at køre. ... Jamen, jamen det var jo mange der var i tvivl om, om det kunne komme til at køre det hele, fordi de skal alligevel have meget, ikke osse. Til at stå rundt der. For at det kan holdes i gang, ikke osse. ... folk ville ikke sidde stille, hvis de nu går ned i løn for det"* (s. 7, li. 9)<sup>193</sup>.

Til trods for denne erkendelse af, at gruppen er kendetegnet ved en markant asymmetri i dens magt- og dominansrelationer, opretholder Lena samtidig en forhåbning om, at der i gruppen også vil ske en imødekommelse af de enkelte gruppemedlemmers ønsker og behov, som resulterer i en anden mere ligeværdighedsorienteret beskrivelse af gruppen, som et forum, hvor alle har mulighed for at komme til orde og blive hørt. Denne ligeværdighedsorienterede forhåbning er imidlertid ikke forankret i en positiv vision omkring selvstyret og dets betydning i dagligdagen. Lena giver således i forhold til spørgsmålet omkring planlægning og arbejdsfordeling udtryk for en usikkerhed omkring omstillingen, om den vil medføre de helt store forandringer. Som hun udtrykker: *"Øh, tja, det ville det nok, altså ..., jo men det tror jeg det vil (betyde mere indflydelse omkring planlægning). ... Altså gruppen skal jo selv planlægge om hvordan, hvordan det skal fordeles ud"* (s. 14, li. 23).

---

<sup>193</sup>I denne passage er det interessante mere antydningerne i Lenas beskrivelse, end det hun fortæller. Den indholdsmæssige redegørelse er forholdsvis tynd. Lenas beskrivelse af gruppen og interaktionen mellem dens medlemmer bekræfter derimod nogle af de andre gruppemedlemmers beskrivelse af gruppen.



Lenas tilgang til at skulle arbejde i en selvstyrende arbejdsgruppe er således forbundet med en indirekte skepsis over for den selvstyringsretorik, som omstillingen til selvstyrende grupper er indsvøbt i. For Lena angår den centrale problematik derimod, at indførelse af selvstyrende grupper medfører en arbejdsmæssig forbundethed, som betyder, at man fremover får magt over hinanden i forhold til arbejdsfordelingen og arbejdsplanlægning. Modsat en beskrivelse af gruppen som en magtstruktur kendetegnet ved dominans og frygtsomhed, anlægger Lena på dette punkt en forhåbning om ligeværd og hensynstagen. Som Lena udtrykker det: *"Og jeg synes da vores gruppe, det lyder til, at der ... altså, man har da lov at sige, hvad man mener, og det bliver taget positivt imod"* (s. 15, li. 1), og at det ikke er svært at komme til orde i gruppen. Som Lena udtrykker det: *"Nej, det synes jeg ikke, nej. ... Altså jeg synes alle de har noget at sige. ... Lige meget, hvem. ... Så"* (s. 15, li. 8).

Der foreligger således et klart skisma mellem Lenas beskrivelse af gruppen og interaktionen i den og de forhåbninger, hun har omkring forvaltningen af selvstyret. Et skisma mellem på den ene side en mere nøgtern og distanceret beskrivelse af dominans og magtstrukturerne i gruppen, og på den anden side en benægtelse af, at disse magtstrukturer vil medføre en krænkelse af de mere frygtsomme og marginaliserede medlemmer af gruppens ønsker og behov.

Lenas modsætningsfyldte og inkonsistente beskrivelse af gruppen er forankret i en nøgtern iagttagelse af gruppen som en dominans- og magtstruktur, samt en forhåbning om, at indførelse af selvstyrende produktionsgrupper ikke vil medføre indgreb over for egne ønsker og interesser. Lena er karakteriseret ved en passiv resignation uden egentlige positive forventninger til omstillingen, snarere har hun en forhåbning om, at omstillingen ingen forandring vil medføre. Den passive resignation er forankret i en dobbelt accept af legitimiteten i de dominante gruppemedlemmers temasætninger, samt en erkendelse af den magt de besidder og vil udøve (jf. udsagnet: *"folk ville ikke sidde stille"*)<sup>194</sup>.

## 2.1. Gruppekoordinatorfunktionen

I forhold til gruppekoordinatorfunktionen er Lena også karakteriseret ved en vis inkonsistens og modsætningsfyldthed. Lena betoner eksempelvis, at der er behov for ledelse, men kun lidt. Som Lena udtrykker det: *"... altså, der skal være en til at bestemme lidt jo"* (s. 14 li. 2).

---

<sup>194</sup>Som elev i et uddannelsesforløb foreligger der hos Lena en semibevidst erkendelse af, at hendes situation og interesser adskiller sig markant fra resten af gruppens medlemmer.

Fraværende er diskussionen omkring gruppekoordinatorrollens betydning i forhold til gruppens organisering og forvaltning af selvstyret. Men dette fravær kan også skyldes, at interviewerne ikke borede i denne problematik. Det kan konstateres, at det ikke synes at være et naturligt spørgsmål for Lena at reflektere over, hvilket formodentlig afspejler, at hun givet sin stilling som elev betragter sig som ekskluderet for deltagelse i magtspørgsmålet. Lena afviser selv, at hun kan bestride rollen med en begrundelse af, at hun ikke har været lang nok tid på arbejdspladsen, og at hun ikke har nok erfaring.

### 3. Ledelsen

Omkring ledelsen og omstillingen giver Lena udtryk for samme holdninger som gruppens mere dominante medlemmer. Med andre ord en skepsis over for ledelsens parathed og fremgangsmåde i forhold til gennemførelse af omstillingen. Som Lena udtrykker det i forhold til ledelsens planlægning af omstillingen: *"Jeg ved ikke. Hvad skal jeg sige. Jeg synes det er så forvirret. ... Altså jeg synes de lover så meget, men altså man ser ikke rigtig det kommer i gang. ... Altså, men jeg kan også godt forstå, at det er svært for dem. At skal sætte så meget nyt i gang. ... Men altså, hvis de vidste det var sådan et problem, så skulle de måske have ventet med at sende os på kursus. ... Indtil, fordi når man er på kursus, så er man bare tændt på, at nu skal det bare i gang. ... Og så kommer man bare tilbage til det gamle. ... Vi var faktisk blevet lovet, at vi skulle i gang i dag, det ved vi heller ikke rigtig om vi kommer"* (s. 12, li. 7).

### 4. Afrunding

Som elev står Lena i periferien af de sociale og organisatoriske processer på arbejdspladsen generelt og i forhold til omstillingen specifikt. Dette betyder, at hun både er mere uhildet og neutral i sine beskrivelser, men hendes perifere sociale placering betyder også en eksklusion fra gruppens beslutningsprocesser. På grund af sin distance har Lena et godt blik for, hvorledes samspillet er mellem gruppens tidligere højtlønnede og lavtlønnede medlemmer.

Lena er splittet mellem på den ene side en nøgtern beskrivelse af de dominans- og magtstrukturer, som gruppen fødes med, og på den anden side en benægtelse og forhåbning om, at dette ikke vil medføre undertrykkelse og krænkelse af de mere frygtssomme gruppemedlemmers interesser og

behov. Lena er samtidig karakteriseret ved en skepsis over for den selvstyringsretorik, som hun føler omstillingen er indsvøbt i.

## Kapitel 13

### *Gruppen og opstartsfasen*

Mange analyser af arbejdsorganisatoriske ændringer giver et for upræcist indblik i omstillingsprocesserne. Dette hænger sammen med, at der kun sker en sporadisk og ufyldstgørende inddragelse af de menige organisationsmedlemmers reaktioner på og tilpasningsstrategier over for den arbejdsorganisatoriske omstilling. Ofte inddrages de menige medlemmer af organisationen udelukkende ud fra et perspektiv som ændringsobjekter, hvorimod de kun sjældent inddrages som forandringssubjekter/aktører i deres egen ret<sup>195</sup>. Der er behov for at beskæftige sig med de menige medlemmers egne perspektiver, motiver, forståelser og tilpasnings- og adaptionstrategier over for de arbejdsorganisatoriske ændringer, de er påtvunget af mere magtfulde aktører i organisationen, herunder hvorledes de definerer og forsøger at udøve den beskedne magt, de selv besidder - på én for dem passende måde med henblik på varetagelse af egne interesser og motiver<sup>196</sup>.

Den indledende fase under selve opstarten af de selvstyrende arbejdsgrupper angår en orienterings- og fortolkningsfase, hvor de forskellige gruppemedlemmers erfarings- og fortolkningsrepertoier, motiver og interesser mødes og brydes i forbindelse med gruppens begyndende/indledende konstituering og selvorganisering som en selvstyrende arbejdsgruppe. En problemstilling som blandt andet angår hvilke modsætninger og konfliktområder gruppen og dens medlemmer anticiperer, at den arbejdsorganisatoriske omstilling er forbundet med både på et inter- og intragruppe niveau.

Ledelsen sammensatte egenrådigt grupperne. En sammensætning, som var baseret på en vurdering af, hvilke syoperationer en given gruppe skulle besidde for at kunne færdiggøre de produkter, der fremover skulle indgå i dens produktion. Dette betød, at det alene var gruppemedlemmernes arbejdsmæssige kvalifikationer, som lå til grund for gruppesammensætningen. En sådan sammensætning af grupperne repræsenterede samtidig et opbrud i den sociale orden, der kendetegnede den tidligere arbejdsorganisering. I det tidligere lineieorienterede produktionssystem sad syerskerne også i grupper (mere uformelle arbejdsmæssige og sociale fællesskaber). Disse grupper var blot dannet omkring forskellige maskintyper. Det kunne f.eks. være grupper af overlocksyersker

---

<sup>195</sup>Parker & Wall 1998.

<sup>196</sup>Dette angår overordnet set, at de menige medlemmer af organisationen ikke blot er produkter af deres omstændigheder, men også som et kollektivt handlesubjekt er (med-)producenter af deres omstændigheder. Ifølge Turner betyder dette, at: "... man bør beskæftige sig med den måde mennesker i industrien definerer deres livsposition, med de indlærte fortolkningsrepertoier som de tager i brug i deres definitioner, og med en undersøgelse af de kollektive og organisatoriske konsekvenser af de opfattelser de har omkring dem-selv" (Turner 1971, s vii).

eller stikkeatingsyrsker. Disse forskellige maskintypegrupper udgjorde samtidig forskellige subkulturer og mere uformelle gruppedannelser på arbejdspladsen<sup>197</sup>. Den ændrede fysiske placering af arbejderne ud fra produkttypeenheder i stedet for maskintyper betød, at mange af de syersker, som nu skulle til at arbejde sammen, ikke kendte hinanden i forvejen. Dette betød samtidig en drastisk ændring af den sociale orden, som forelå på virksomheden, forstået på den måde, at produkttypesammensætningen af grupperne medførte, at man satte personer til at arbejde sammen som repræsenterede forskellige erfaringshorisonter, status og magt internt blandt arbejderne på arbejdspladsen<sup>198</sup>.

Den efterfølgende analyse vil være opdelt i to hovedafsnit. Første del vil bestå i en mere sammenfattende temasætning omkring de sociale og organisatoriske forudsætninger, med hvilken arbejderne træder ind i den arbejdsorganisatoriske omstillingsproces. En analyse, som omhandler de muligheds- og problemzoner, som gruppens medlemmer anticiperer i forhold til omstillingen<sup>199</sup>, samt hvad der kendetegner deres motiver og motivationer i forhold til omstillingen. Anden del vil angå en analyse af gruppen som et målfastsættende og omstillingsstrategifastsættende kollektiv. En væsentlig bestanddel ved denne analyse angår forholdet mellem kollektivets målsætninger og intentioner som en forandringsaktør samt gruppens konstituerende som en interaktionel og strukturel orden.

## *1. Forhåbninger og bekymringer i forhold til selvstyrende arbejdsgrupper*

Det er på baggrund af den hidtidige analyse fremgået, at der foreligger en bred palet af forskellige tilgange blandt gruppens medlemmer omkring den arbejdsorganisatoriske omstilling til selvstyrende arbejdsgrupper. En palet, som angår hvilke forstyrrelses- og forurolighedszoner, henholdsvis muligheds- og forhåbningszoner, der artikuleres og anticiperes blandt gruppens medlemmer i forhold til den arbejdsorganisatoriske omstilling.

---

<sup>197</sup>Sayles 1958.

<sup>198</sup>Mellem de forskellige sociale grupperinger, der forelå under det tidligere produktionssystem, forelå også en forholdsvis stor lønspredning, hvor nogle f.eks. lå på en gennemsnitsakkord på omkring 80 kr. i timen, hvorimod andre havde en gennemsnitsakkord på over 100 kr. i timen.

<sup>199</sup>En begrebsterminologi, som har sin inspiration fra Gouldner (1954). ”Zones of disturbance”.

### 1.1. Forstyrrelses- og forurolighedszoner

For gruppens højstatus/magtfulde og tidligere højtlønnede medlemmer (Anna, Bente og Charlotte) udgør lønspørgsmålet en af de helt centrale forstyrrelses- og forurolighedszoner. Omstillingen repræsenterer en trussel mod deres indtjeningsniveau, som mere konkret består i overgangen fra et individuelt til et kollektivt lønsystem, hvor man ikke længere aflønnes efter éns personlige indsats, men ud fra samtlige gruppemedlemmers kollektive indsats. Som en repræsentant for de tidligere højtlønnede udtrykker det: *“Da vi fik det at vide, der var jeg i hvert fald ikke positiv. ... Nej. ... Det er lønnen. ... Og måske også lidt (skeptisk i forhold til) endnu, men knap så meget. ... Og ellers så, men jeg synes nu, altså hvis vi kan få det til at køre, men det håber jeg på, at vi kommer til”* (Anna, s. 5, li. 11). En anden repræsentant for denne gruppe beskriver på lignende måde, at: *“Fordi det var også sjov at se, da vi kom, det var sådan mest lønnen man tænkte på, ikke osse. ... Altså den tænker man selvfølgelig også på stadigvæk, men det er ikke kun den man har i hovedet, nu. Det er lige så meget at få selve gruppen til at fungere, ikke osse. Det er ikke kun - før det var simpelthen éns løn man tænkte på hele tiden. ... Men det var faktisk også kun den første dag, på kurset vi havde den diskussion, og så kommer man ligesom ind på og se det på en anden måde, så. Altså selvfølgelig spekulerer man da på lønnen, men det er ikke det helt store”* (Charlotte, s. 7, li. 20)<sup>200</sup>.

En af forstyrrelses- og forurolighedszonerne for gruppens tidligere højtlønnede og magtfulde medlemmer er, at omstillingen repræsenterer et anslag mod deres ”arbejdskontrakt”, mod hvad der er en retfærdig betaling for deres arbejdskraft. Ud fra en sådan forstyrrelses- og forurolighedszone angår omstillingen et forsvar, kamp og forhandling til sikring af deres hævdvundne rettigheder/goder. Denne forstyrrelses- og forurolighedszone og dens anteciperede spændinger, modsætninger og konflikter virker splittende, opløsende og nedbrydende på gruppens udvikling som et socialt system (Gouldner 1954, s. 162).

På omstillingstidspunktet forelå både en vis accept af, at omstillingen ville betyde en indtjeningsmæssig nedgang for gruppens tidligere højtlønnede medlemmer og en forhåbning om, at dette indgreb overfor deres indtjening ville kunne minimeres i det nye lønsystem ved at nå den nye øvre grænse for gruppernes fremtidige indtjening. Som et integreret aspekt ved denne forurolighed og usikkerhed omkring betydningen af den lønmæssige forbundethed i forhold til gruppens indtje-

---

<sup>200</sup> Denne bekymring for at omstillingen vil medføre et indgreb over for gruppemedlemmernes indtjening deles af et enkelt af gruppens mere perifere og mindre magtfulde medlemmer og kommer til udtryk gennem en kritik af, at der med det nye lønsystem blev lagt et loft for gruppernes maksimale indtjening. Som Frida udtrykker det i forhold til omstillingen: *“Den eneste minus det har, det synes jeg altså at der er loft over, hvad vi må tjene. ... Det synes jeg er en skam”* (Frida, s. 5, li. 9).

ningsniveau forelå også en bekymring for, at den lønmæssige forbundethed risikerede at medføre øgede arbejdsmæssige belastninger i en bestræbelse på at opretholde en acceptabel indtjening under det nye lønsystem. Som Bente udtrykker det: “... *Altså vi er nok klar over, nogen kommer det til at koste nogle kroner. ... Jamen vi håber da på, at vi kommer op og ligge i (latter) i toppen. ... Uden, at knokle røven ud af bukserne* (Bente, s. 8, li. 15). En bekymring, som angår, at gruppens højproduktive medlemmer anticiperer, at de fremover produktivitmæssigt risikerer at måtte kompensere for andre gruppemedlemmers utilfredsstillende indsats.

En anden forstyrrelses- og forurolighedszone forankret i den lønmæssige forbundethed, der introduceres med indførelse af selvstyrende arbejdsgrupper, angår et tab af autonomi for den enkelte i forhold til den daglige arbejdsregulering og en bekymring for, at den lønmæssige forbundethed vil medføre en brutalisering af de indbyrdes forhold og relationer arbejderne imellem. En bekymring, som både forvaltes af gruppens centrale og perifere medlemmer. Gruppens mest magtfulde medlem udtrykker det således: “*enmandsakkord det har altid været mig*” (Anna, s. 17, li. 34). Standpunktet begrundes “*.. fordi så mener jeg, så bestemmer jeg selv farten. ... Og der er ingen der skal lastes for, hvis der er en dag, hvis jeg ikke laver noget, så er det mig selv de går ud over, og ikke andre*” (Anna, s. 18, li. 8). Et standpunkt, som et af gruppens svagere medlemmer, Frida beskriver på følgende måde: “*Fordi, at før når man er på enkeltmandsakkord, fordi altså - så er det jo op til én selv. ... Ja. Og så skal man jo ikke tage hensyn nogen. Fordi, skal man sige, man ryger 5 minutter mere, nej. ... Ja. det kan man. Øh, nu skal man jo sådan til lidt mere og*” (Frida, s. 26, li. 30)<sup>201</sup>.

Denne forstyrrelses- og forurolighedszone omkring den arbejdsorganisatoriske omstillings betydning for den enkeltes forpligtelsesimperativ over for gruppen og kollegerne kommer også til udtryk blandt gruppens svagere og perifere medlemmer som en bekymring for, at den lønmæssige forbundethed vil medføre gruppepres og indbyrdes konflikter mellem de ”hurtige” og de ”langsomme” medlemmer af gruppen. Som Helle udtrykker det: “*... hvis man nu ikke er en af de hurtigste og sådan noget, om. om man så føler sig meget presset*”. “*(suk) Uhhhhhhm, nej ikke andet end, altså - og, at, øh, jeg har indtryk af, at der er nogen i gruppen der har, har været vant til at tjene rimelig godt. ... Og de håber selvfølgelig på at blive liggende der, men det er nok ikke reali-*

---

<sup>201</sup>Set i relation til den autonomitilførselsdiskurs, som forfægtes inden for organisationsteorien (Karasek 1990, Hackman 1990, Hackman & Oldman 1980, Parker & Wall 1998), temasættes hermed af gruppens medlemmer, at omstillingen repræsenterer et anslag og indgreb over for nogle af de individuelle autonomidomæner, de har haft og tilkæmpet sig under det tidligere produktionssystem med et individuelt akkordlønsystem. Hvor en arbejdsorganisatorisk omstilling inden for arbejdsdesign teoridannelserne sædvanligvis beskrives som en humanisering af arbejdslivet qua en tilførsel af autonomi eller genetablering af autonomi i arbejdstilrettelæggelsen og arbejdsudførelsen, så anskues dette derimod af arbejderne som et tab af autonomi.

stisk" (Helle, s. 3, li. 16)<sup>202</sup>. En bekymring, som dels er forankret i en skepsis omkring realismen ved de tidligere højtlønnedes forhåbninger til den fremtidige indtjening, og dels en bekymring omkring deres reaktioner, hvis lønudviklingen ikke lever op til deres forventninger. Som Lena udtrykker det: *"Nok, øh, meget det med penge, i hvert fald. ... Og, og ... hvordan det ville komme til at køre, altså. ... Om det kom op at køre, og sådan, fordi der har været problemer med sådan. .... Da om det kom op at køre. ... Jamen, jamen det var jo mange der var i tvivl om, om det kunne komme til at køre det hele, fordi de skal alligevel have meget, ikke osse. Til at stå rundt der. For at det kan holdes igang, ikke osse. ... folk ville ikke sidde stille, hvis de nu går ned i løn for det"* (Lena, s 7, li. 9).

Denne temasætning omkring tab af autonomi og risiko for brutalisering af de mellem menneskelige relationer grundet den lønmæssige forbundethed kommer også til udtryk gennem en forhåbning om, at man under den lønmæssige forbundethed stadigvæk kan opretholde en tolerance og hensynstagen over for hinanden. Som Anna udtrykker det: *"Vi må så acceptere de dage, som vi hver især kan have, som ikke går så godt. Der må vi så bare lære at acceptere, at. ... Og sådan kan vi have allesammen"* (Anna, s. 18, li. 22).

Den lønmæssige forbundethed og de forpligtelsesimperativer, som dette implicerer, skaber altså en opmærksomhed omkring risikoen for en brutalisering af de indbyrdes relationer og en forhåbning og et normativt imperativ om at kunne opretholde en medmenneskelighed, tolerance og hensynstagen. En tolerance og hensynstagen, som af Anna ganske vist udtrykkes inden for rammerne af en solidaritet mellem ligeværdige (eksempelvis når man har en "dårlig dag"), men næppe som en mere generaliseret accept af at nogle permanent "trækker" gruppens indtjening ned.

En sidste forurolighedszone, som skal nævnes, er, at et enkelt medlem af gruppen udtrykker skepsis omkring omstillingen, om den vil medføre større jobvariation. En skepsis forankret i, at hun ikke oplever, at hendes egne personlige forhåbninger om større jobvariation finder opbakning, hverken blandt resten af gruppens medlemmer eller hos ledelsen. Helle udtrykker således en manglende tillid til, at der foreligger en reel opbakning af omstillingens erklærede målsætninger. En mistillid, som både rettes mod ledelsen og hendes arbejdskolleger. Som Helle udtrykker det: *"Jamen, altså jeg spekulerer også på om der i det hele taget bliver kørt så meget rundt, altså roteret så meget som (de siger)"* (Helle, s. 8, l. 4) Helles skepsis er her samtidig forankret i en opfattelse af, at der foreligger en iboende modsætningsfuldhed mellem jobvariation og produktivitet.

---

<sup>202</sup>En temasætning, som udfolder sig i mere eller mindre eksplicit form blandt gruppens svagere medlemmer, som en frygt for at blive genstand for de højtlønnedes frustrationer og misbilligelse.



## 1.2. Muligheds- og forhåbningszoner

Når spørgsmålet angår hvilke muligheds- og forhåbningszoner gruppens medlemmer knytter til omstillingen kan disse overordnet set grupperes under tre motivationsfaktorer. Disse er<sup>203</sup>: 1) Helbreds­mæssig motivation; 2) Social motivation; 3) Arbejdsmæssig motivation.

**Den helbreds­mæssige motivation** som en forhåbning, der rettes mod den arbejdsorganisatoriske omstilling, udfoldes udelukkende af to af gruppens medlemmer, Inger og Helle. Inger har en forhåbning om, at omstillingen repræsenterer en lindring og løsning i forhold til hendes smerte- og udstødningstruede situation. En forhåbning, som knyttes til overgangen fra det individuelle akkordlønssystem til et kollektivt lønssystem, hvor ændringerne af Inger anticiperes som ensbetydende med, at hendes arbejde vil blive mindre belastende. Som Inger udtrykker det: *“jeg er meget glad i hvert fald, at det bliver på den måde. På (gruppe) bonus, på grund af mit helbred. ... Det betyder for mig meget. ... Ja. Meget. ... Jeg mere slappe af. ... Dengang jeg tjente penge på akkord, jeg ødelagde, altså mig selv”* (Inger, s. 8, li. 28). En tilgang, som ikke finder udbredt opbakning i resten af gruppen. Med undtagelse af Helle og Erna foreligger en udbredt erklæret skepsis omkring de helbreds­fremmende aspekter ved omstillingen.

**Den sociale motivation** angår en forhåbning om, at den sociale integration og samarbejdsklimaet vil udvikle sig til det bedre på grund af omstillingen til selvstyrende arbejdsgrupper. En forhåbning, som primært foreligger blandt enkelte af gruppens svagere medlemmer og som afspejler deres sociale marginalisering på arbejdspladsen. Inger giver således udtryk for, at *“Men jeg håber, at det bliver godt, og. ... Og at vi mere kender hinanden, og vi forstå hinanden. Dengang jeg var på akkord, der jeg ikke tid, at snakke med andre. ... Da er det fuldstændig, men nu jeg håber det bliver bedre, det bliver mere godt, sådan mere snakke og, det der også betyde for mig meget”* (Inger, s. 11, li. 10). Tilsvarende giver Helle udtryk for en forhåbning om, at arbejdet i en selvstyrende arbejdsgruppe vil kunne give *“mere sammenhold, og. ... Lidt mere ansvar”* (Helle, s. 15, li. 25).

Denne temasætning kan fortolkes som en forhåbning, der udspringer af, at ægte mellem­menneskelige forpligtelses- og solidaritetsrelationer ofte fornægtes og knægtes under det tidligere produktionsregime. En forhåbning om, at den arbejdsmæssige forbundethed samtidig vil medføre en

---

<sup>203</sup>En problemstilling i forhold til disse motivationsfaktorer angår det metodeproblem, at arbejderne blev anmodet om at tilkendegive hvilke positive aspekter, de knyttede til omstillingen. Dette betyder, at der opstår en risiko for, at de ser sig nødtvunget til at påpege positive aspekter ved omstillingen, og hvor de ofte synes at gribe fat i de diskurser, som omstillingen blev ledsaget af. Det vil sige en arbejdsmiljø­mæssig diskurs som et helbreds­forebyggende tiltag og som et humaniseringstiltag i form af jobberigelse og jobudvidelse. Dette betyder også, at arbejdernes angivelser ikke nødvendigvis afspejler autentiske motivationer.

bedre social integration, forpligtelse og ansvarlighed. I forhold til ensidigt gentaget arbejde gælder, at det ofte er vanskeligere at opnå stabile og meningsfulde sociale interaktioner end i andre sammenhænge inden for arbejdslivet. Vanskeligt, fordi arbejdet i sig selv ikke udgør et naturligt interaktionsrum, og vanskeligt, fordi arbejdet er tempofyldt.

**Den arbejdsmæssige motivation** angår de forventninger og forhåbninger, der knyttes til ændringerne ud fra et jobberigelses- og jobudvidelsesperspektiv. Der foreligger ikke umiddelbart blandt gruppens medlemmer mere sammenhængende temasætninger omkring omstillingens jobberigelses- og jobudvidelsesmålsætninger. De mere sporadiske temasætninger rejses af nogle af gruppens mere magtfulde medlemmer og vedrører, at omstillingen repræsenterer en positiv frisættelse fra den underordning og autoritetsstruktur, der forelå under det tidligere mellemliderstyrede produktionssystem. Som Bente udtrykker det: *“Jamen altså, at man selv har lidt indflydelse på det, ikke osse. Altså at man ikke bare lige skal, øh, sige ja og tak og amen til al ting, ikke osse. ... (indflydelse) Jamen det er da min egen arbejdsgang, ikke osse. ... At man selv kan være med til at bestemme lidt, der, og måske mere være med”* (Bente, s. 3, li. 7). Et standpunkt, som også forfægtes af Charlotte. Den arbejdsorganisatoriske omstilling repræsenterer for begge disse toneangivende medlemmer en forhåbning om frisættelse fra de tidligere autoritetsstrukturer og den umyndiggørelse og ydmygelse disse var forbundet med. Hos Charlotte tillægges målsætningen om mere jobvariation også en positiv betydning. Som det udtrykkes: *“ ... Men altså det er da også sjovt. ... Det bliver det da helt sikkert. ... Jamen det tror jeg nok det meste af tiden. Altså jeg har ikke gået sådan og været nervøs for at skulle igang med det her. ... Det har jeg ikke. Altså jeg har hele tiden synes, at der skal noget andet (til), i stedet for, at man bare sidder ved den samme symaskine hele tiden, ikke osse. Det er mere spændende at komme af sted nu”* (Charlotte, s. 6, li. 21). En sådan forhåbning omkring jobudvidelse foreligger også blandt enkelte af gruppens mindre toneangivende medlemmer, for eksempel Frida og Helle. Som Frida udtrykker det: *“... det kan blive mere spændende, at den/man skal selv stå for noget mere. ... Eller få indblik i, eller hvad skal man sige. ... Og også kan rokere og det der. Ikke osse”* (Frida, s. , li. ).

Fælles for disse forhåbnings- eller mulighedszoner som henholdsvis jobudvidelses- og jobberigelsestemasætninger er imidlertid, at de ikke har karakter af at være forbundet med mere detaljerede og uddybede refleksioner. De er ikke forankret i mere konkrete forestillinger omkring arbejdet i en selvstyrende arbejdsgruppe eller de fordringer, som de ændrede ansvars- og kompetencemarkationer involverer. Der er tale om mere vage forventninger, som er forankret i fortidens belastnings- og frustrationsdomæner ved arbejdet og arbejdets organisering, og ikke en mere frem-

adrettet refleksion omkring forvaltningen af de ændrede arbejdsmæssige, sociale og organisatoriske fordringer/udfordringer introduceret med den arbejdsorganisatoriske omstilling.

### ***1.3. Gruppemedlemmernes motivation, forpligtelse og involvering***

Et er de forventninger, som arbejderne knytter til den arbejdsorganisatoriske omstilling i form af anticiperede forstyrrelses- og forurolighedszoner henholdsvis muligheds- og forhåbningszoner, noget andet er, der hvad karakteriser deres ”fordybelse” i og emotionelle reaktioner på disse anticiperede forstyrrelses- og forhåbningszoner som organisatoriske aktører. Generelt var situationen karakteriseret ved en betydelig usikkerhed og afventende tilgang til omstillingen. Som Lena beskriver det: *“Uh forvirrende, ha, ha. Folk de snakker sådan om det, men ved ikke selv hvad man mener om det”* (Lena, s. 2, li. 28).

En usikkerhed og afventende tilgang, som kom til udtryk ved, at der forelå en betydelig inkonsistens, ambivalens og modsætningsfuldhed blandt alle gruppens medlemmer. Blandt gruppens mere toneangivende medlemmer forelå således en betydelig skepsis, ambivalens og resigneret accept over for den arbejdsorganisatoriske omstilling. En resigneret accept, som både var forbundet med bekymring omkring deres fremtidige indtjening og de svagere gruppemedlemmers ansvarlighed og forpligtelse over for selvstyret og selvforvaltningens rolleimperativer omkring gruppens nye ansvars- og kompetencedomæner. Blandt gruppens svagere medlemmer ses tilsvarende en udtalt skepsis, resignation og bekymring. En resignation og bekymring, som imidlertid hos denne konstellation af gruppens medlemmer kom til udtryk ved en udpræget frygtsomhed og ved angst, værne- og distanceringsstrategier lige fra mental distancering, adaptiv resignation, føjelijhed og underkastelse, eskapistisk ønsketænkning og virkelighedsflugt i forhold til den arbejdsorganisatoriske omstillings udfordringer og fordringer, som disse anticiperes i mødet med gruppens andre medlemmer.

Det videre spørgsmål er, hvorledes gruppen som et kollektivt handlesubjekt afdækker, definerer og tematiserer omstillingen og forvalter de anticiperede forstyrrelses- og forurolighedszoner henholdsvis muligheds- og forhåbningszoner, der foreligger blandt gruppens medlemmer. En problemstilling som angår: 1) hvordan de forskellige meninger og perspektiver, der foreligger blandt gruppens medlemmer, mødes og brydes; 2) hvad der karakteriserer gruppens evne til via forhandlinger at omsætte gruppemedlemmernes forskellige vurderinger og perspektiver til et fælles perspektiv; og 3) hvad der karakteriserer gruppens evne til efterfølgende at omsætte deres vurderinger og perspektiver til fælles kollektiv handlen.

Hvad der således foreløbigt kan konkluderes er, at omstillingen har forskellig betydning for gruppens forskellige medlemmer. Forskellig betydning, fordi omstillingen sker på baggrund af bestemte forudsætninger, blandt andet arbejdernes sociale stratifikation i det tidligere produktionssystem. Denne sociale stratifikation betyder, at omstillingen repræsenterer forskelligartede indgreb både i forhold til hævdvundne goder (lønsproblemet), såvel som i forhold til identitetsformer og adaption- og værnestrategier i forhold til arbejdet samt den sociale og organisatoriske verden på arbejdspladsen. Desuden at omstillingen mødes med en betydelig status- og magtasymmetri arbejdernes indbyrdes. Etableringen af bredere forbundetheds- og forpligtelsesrelationer arbejdsmæssigt, socialt og organisatorisk, arbejderne indbyrdes, betyder uvilkårligt, at omstillingen repræsenterer en potentiel trussel om indgreb over for nogle af de kollektive og individuelle værneshystemer, som arbejderne har opbygget under det tidligere produktionsregime. Dette angår de følgende problemstillinger: 1) Det tidligere produktionssystem har/producerer en markant social stratifikation arbejderne indbyrdes (status og magt) samt har produceret stratifikation i arbejdernes tilpasningsstrategier i forhold til arbejdet (frirum og værnemekanismer); 2) Omstillingen fra linieproduktion og individuelt akkordlønsystem til selvstyrende arbejdsgrupper og gruppeakkord implicerer en forskydning mellem hvad der er et privat og hvad der er et offentligt anliggende. Personlige værnestrategier og frihedsrum i forhold til belastninger i arbejdet bliver lige pludselig også et offentligt anliggende; 3) Tab af frihed til at sætte egne personlige produktivitetsmål, fordi det samtidig påvirker kollegernes løn<sup>204</sup>.

Den arbejdsorganisatoriske omstilling betyder i sig selv, at nogle af de kontroldomæner og frihedsrum, arbejderne har opbygget og tilkæmpet sig under det tidligere produktionssystem, sættes

<sup>204</sup> Det er i denne sammenhæng væsentlig at erindre sig, at et hovedanliggende ved den tayloristiske arbejdsorganisering angik spørgsmålet om, hvordan den magt, som arbejdsgrupper var i stand til at udøve, kunne brydes og eksempelvis undgå *“forsætlig produktionsbegrænsning”* (Taylor 1967; Procter & Mueller 2000; Thompson & Wallace 1996; Bravermann 1974; Friedman 1977). Taylor mente, at arbejdsgrupper eller teamarbejde medførte tab af ambitioner og initiativ hos de enkelte individuelle arbejdere. Som Taylor selv udtrykte det: *“Når arbejdere forsamles i grupper/arbejdssjak, så er resultatet at deres produktivitet falder, og at arbejderne bliver langt mindre produktive, end deres personlige ambitioner egentlig skulle anspore dem til at være. Når arbejdere arbejder sammen i grupper/sjak falder deres produktivitet næsten uundgåeligt ned til eller under niveau af den dårligste mand i sjakket, og de bliver alle trukket ned i stedet for at blive løftet ved at være forsamlet i sjak/grupper”*. Taylors løsningsforslag med henblik på at afhjælpe denne form for *“driveri”* (forsætlig produktivetsbegrænsning) var at fjerne individet fra gruppen. Det bedste produktivitetresultat kunne opnås ved at individualisere arbejderne og stimulere dem til hver for sig at gøre deres bedste. En af de centrale målsætninger bag den tayloristiske arbejdsorganisering var hermed en individualisering af arbejdet og forsøg på svækkelse af arbejderkollektivets regulerende og indgribende evne til interesseforvaltning over for ledelsen. Selvom dette projekt historisk set ikke lykkedes, i den forstand at taylorismen snarere dannede udgangspunkt for nye kollektive aktions-, bevidstheds- og selvorganiseringsformer, så er betydningen af denne individualiseringsbestræbelse væsentlig at være opmærksom på for at forstå under hvilke forudsætninger arbejderne nærmer sig den arbejdsorganisatoriske omstilling til selvstyrende arbejdsgrupper (Hollway 1996; Thompson & McHugh 1995, 2002). Med andre ord, med ord fra Marx: *“Menneskene skaber deres egen historie, men de skaber den ikke efter forgodtbefindende, ikke under selvvalgte forhold, men under forhold som de umiddelbart forefinder, som er umiddelbart givet og overleveret. Traditionen fra alle døde slægtled hviler som en mare på de levendes hjerne”* (Marx 1976, s. 241).

under angreb. Dette hænger bl.a. sammen med, at de ændrede arbejdsmæssige, sociale og organisatoriske forbundetheds- og forpligtelsesrelationer, der introduceres med den arbejdsorganisatoriske omstilling, repræsenterer en forskydning mellem, hvad der er dels et privat og dels et offentligt anliggende arbejderne indbyrdes. Forskydningen mellem hvad der er privat og offentligt og hvad der er individuelt og kollektivt betyder, at den arbejdsorganisatoriske omstilling umiddelbart betyder tab af autonomi samt risiko for at blive udsat for nye krænkelses- og dominansformer. Den afgørende udfordring er, hvordan gruppen som et kollektiv kan tackle at noget, der tidligere var et privat og individuelt anliggende, pludselig bliver et fælles anliggende, og vel og mærke tackle det til alles tilfredshed og på en sådan måde at kollektivet udvikles og styrkes. Kun hvis gruppen kan forfølge sine mål på en sådan måde, at de enkelte gruppemedlemmers interesser og behov varetages, kan man sikre, at medlemmerne forpligter sig over for kollektivet. En strukturs legitimitet består i om den både kan opfylde og realiserer gruppens mål og varetage enkeltmedlemmernes interesser og behov.

Vi går nu fra at have beskæftiget os med de enkelte gruppemedlemmers foruroligheds- og forhåbningszoner i forhold til den arbejdsorganisatoriske omstilling til en analyse af sfæren, hvor de antciperede muligheder, spændinger, modsætninger og konflikter forvaltes af gruppen. Gruppen som det ”store” handlesubjekt, hvorigennem gruppens enkeltmedlemmer kan gøre sig forhåbninger om at gøre deres omstændigheder beboelige. En analyse, som samtidig handler om betydningen af gruppens kollektive handlestrategier i forhold til gruppens udvikling som et socialt system. Det vil sige hvorvidt disse handlestrategier enten virker opbyggende og udviklende eller splittende, opløsende og nedbrydende ind på gruppens udvikling.

Vi træder nu - sammen med gruppen - ind igennem arbejdshumaniseringens triumfbue, hvor henover der står: Helbredsforebyggelse, øget jobvariation og fleksibilitet, forening af planlægning og arbejdsudførelse, udvidet indflydelse, kompetence og autonomi i forhold til arbejdet, organisatorisk samarbejde og empowerment<sup>205</sup>. Forrest træder gruppens stærke medlemmer igennem triumfbuen med et fast og beslutsomt blik indstillet på at forsvare og værne om deres hævdvundne goder og rettigheder. Efter dem følger gruppens svagere medlemmer frygtsomt, modstræbende og tøvende med en bange anelse om, at de ikke har andet i vente end at få deres rygstykker varmet<sup>206</sup>.

---

<sup>205</sup>Hackman 1990; Parker & Wall 1998.

<sup>206</sup>Med en parafrase til Marx: *”Pengebesidderen, som vi lærte at kende, skrider foran som kapitalist, arbejdskraftbesidderen følger efter ham som hans arbejder, den ene med et betydningsfuldt smil om munden, indstillet på forretning, den anden frygtsom og modstræbende, som en, der har båret sit eget skind til marked og nu ikke har andet i vente end at få det - garvet”* (Marx 1970, s. 293).

## ***2. Gruppen som et mål- og strategifastsættende kollektiv i forhold til selvstyrets udfordringer og fordringer***

Som et målfastsættende kollektiv er det primært gruppens tidligere højtlønnede og højstatusmedlemmer der er dagsordenssættende. Dette gælder både målfastsættelse omkring gruppens indtjeningsniveau og gruppens omstillingsstrategi i forbindelse med en realisering af gruppens indtjeningsmål. Gruppens perifere medlemmer er mere afventende eller tyst skeptiske over for gruppens magtfulde og betydningen af den lønmæssige forbundethed.

For gruppens tidligere højtlønnede medlemmer er en af de centrale anticiperede udfordringer at modvirke, at den arbejdsorganisatoriske omstilling til selvstyrende arbejdsgrupper og en overgang fra et individuelt aflønningssystem til et kollektivt aflønningssystem medfører en for drastisk og uacceptabelt stor lønnedgang for disse arbejdere.

Blandt den sociale konstellation af gruppens højstatusmedlemmer foreligger således både en accept af, at omstillingen vil medføre en vis lønnedgang for dem personligt og en vis fortrøstningsfuldhed og forhåbning om, at denne lønnedgang realistisk kan minimeres - at gruppen under gruppeakkordlønsystemet indtjeningsmæssigt vil kunne ligge på det maksimale produktivitetsniveau, som ”objektivt set” er indbygget som en øvre grænse i det nye lønsystem.

Der foreligger blandt gruppens højstatus- og dagsordenssættendemedlemmer samtidig en erkendelse af og opmærksomhed på, at den lønmæssige forbundethed og deres målfastsættelse risikerer at øge de arbejdsmæssige belastninger og generere spændinger og modsætninger mellem gruppens medlemmer indbyrdes. En bekymring, som er forankret i en forventning om, at enkelte af gruppens medlemmer vil få svært ved at honorere gruppens arbejdsnorm og hermed ikke være i stand til at bidrage med deres ligelige og retfærdige andel til gruppens kollektive indtjening. Et forhold som yderligere sætter gruppens højproduktive medlemmer under pres, fordi de risikerer at skulle kompensere for andres utilfredsstillende indsats. En problemstilling, som af gruppens magtfulde medlemmer temasættes på følgende måde: *“Altså der er nok nogen der vil få det dårligt med det. Der har vi i hvert fald, nogen i vores gruppe. Jeg tror ikke jeg selv får det, jeg skal nok klare mig selv<sup>207</sup>. Der er nogen som ikke, som vil få det svært. Det er helt sikkert. ... Også ved, at de ved godt, at det er os som har siddet herude så mange år, der skal tjene pengene. ... Fordi de ikke (selv kan tjene penge), og det tror jeg også, det kan de få nogle frygtelig problemer med.*

---

<sup>207</sup> Denne skelnen mellem hvem, der kan klare og hvem, der ikke kan klare omstillingen, rummer samtidig en sårbarhedsyttring. Hvem er egnet og hvem er ikke egnet, og tror jeg selv, at jeg er egnet?

... "Ja. ... Det er noget med det at gøre. For én der ikke syr så hurtig kan lave noget pænere arbejde, end den som måske syr hurtigt. ... Øh, det skal vi også ligesom vænne os til, at" (Anna, s. 21, li. 4).

På opstartstidspunktet rejses problemstillingen, at enkelte af gruppens medlemmer risikerer at få det svært under den lønmæssige forbundethed som et spørgsmål om belastning af samvittigheds-kvaler, hvis den enkelte ikke kan honorere gruppens arbejdsmæssige normdannelse. Med udsagnet "jag skal nok klare mig selv. Der er nogen som ikke, som vil få det svært", fremgår det, at der foreligger en forhåndsgruppering af gruppens medlemmer ud fra en forventning om, hvem der vil have en acceptabel og en uacceptabel produktiv indsats. En forventet indsats, som samtidig markerer en normdannelse om, at alle bør bidrage med deres retfærdige andel til gruppens indtjening. Disse antciperede spændinger og modsætninger forsøges samtidig nedtonet og bagatelliseret. En nedtoning og bagatellisering, som sker med udgangspunkt i, at kvalitet såvel som kvantitet indgår som et produktivitetsparameter i det nye lønsystem. Som Anna udtrykker det: "... at hende der ikke syr så hurtigt, jamen det er da også i orden, hvis det er et pænt arbejde. Fordi det får vi også, øh, kroner for, ikke osse. Hvis det er et pænt stykke arbejde, så det kan være lige så meget værd. ... Og det skal man så bare acceptere. At det er sådan. ... Og det er ligesom en måde man skal lære at tænke anderledes på" (Anna, s. 22, li. 22).

Selvom dette umiddelbart fremtræder som en intention og forhåbning om at kunne undgå, at den lønmæssige forbundethed ikke genererer spændinger, modsætninger og konflikter, så er synspunktet samtidig på et mere subtilt niveau forankret i en lighedsforpligtelse om, at alle bør bidrage med deres ligelige andel til gruppens indtjening og ikke ligge fællesskabet til indtjeningsmæssig last.

## 2.1. Gruppens omstillingsstrategi: Task-specialisering

I forbindelse med den forestående implementering af de selvstyrende arbejdsgrupper foreligger der således blandt gruppens højstatus og mål- og dagsordenssættende medlemmer en vis fortrøstningsfuldhed og forhåbning omkring den fremtidige indtjening. En væsentlig faktor bag denne mere fortrøstningsfulde og optimistiske vurdering omkring lønspørgsmålet angives at være et resultat af det AOF-kursus, som gruppen deltog i umiddelbart før den arbejdsorganisatoriske omstilling. Omkring betydningen af dette opstartskursus fortæller Charlotte således, at: "Fordi det var også sjov at se, da vi kom, det var sådan mest lønnen man tænkte på, ikke osse. ... Altså den tænker man selvfølgelig også på stadigvæk, men det er ikke kun den man har i hovedet, nu. Det er

*lige så meget, at få selve gruppen til at fungere, ikke osse. Det er ikke kun - før det var simpelthen éns løn man tænkte på hele tiden. ... Men det var faktisk også kun den første dag, på kurset vi havde den diskussion, og så kommer man ligesom ind på og se det på en anden måde, så. Altså selvfølgelig spekulerer man da på lønnen, men det er ikke det helt store" (Charlotte, s. 7, li. 20).*

Deltagelse i dette kursus har således givet en forskydning fra primært at beskæftige sig med lønspørgsmålet til at beskæftige sig med gruppens funktionsmåde som en selvstyrende arbejdsgruppe. En forskydning, som ikke er ensbetydende med, at lønspørgsmålet er forsvundet som den helt centrale forstyrrelses- og forurolighedszone, men snarere en fortrøstningsfuldhed om, at det ikke er urealistisk at komme op på et for gruppens tidligere højtlønnede medlemmer acceptabelt lønniveau<sup>208</sup>. Som Charlotte fortæller: *"Jamen, det skulle der også være mulighed for, ikke osse. ... Altså fordi, også det, at man primært sidder ved sin egen maskine, som man er vant til - kan tjene godt på, ikke osse. ... Så det, hvis man alle sammen gør det, og så bare bliver flyttet når der ikke lige er noget der, ikke osse. ... Så er der også en chance for, at. ... Fordi jeg ved jo godt, at når jeg kommer hen til min egen to-nåle, så er det mig der skal trække gruppen op, ikke. ... Og lige såvel, når hende der er vant til at sy elastik, så skal hun trække gruppen op. Altså det ved man jo i forvejen. .... Nej men der kan man jo så se, at min maskine, det er en af de sidste maskiner, ikke også. Så jeg får altid en periode, hvor jeg så skal hjælpe rundt med nogle andre, ikke osse. ... Og så er det så dem der er først, de skal så hjælpe når de er færdige. ... det er noget vi ligesom er enig i gruppen om, at vi tager først og fremmest vores egne maskiner. ... For ligesom at få nogle penge ind" (Charlotte, s. 8, li. 31).*

Gruppens fortrøstningsfuldhed og optimisme er således forankret i en vurdering af, at det er muligt at forfølge en task-specialiseringsstrategi, hvor gruppens medlemmer primært har beskæftigelse ved de arbejdsoperationer, de er oplært i og har rutine ved, og hermed oppebære en høj produktivitet. Jobvariation anskues her over for primært ud fra et perspektiv om, at man skal gå til hånde andre steder, såfremt der ikke øjeblikkeligt er arbejde ved ens egen hovedoperation. Maksimering af den enkeltes produktivitet gennem et task-specialiseringsarbejdsfordelingsprincip anskueliggør, at indtjeningsspørgsmålet er det centrale omdrejningspunkt, når gruppen beskæftiger sig med sin funktionsmåde. Dette illustreres yderligere, når Charlotte fortæller, at: *"Det synes jeg. Fordi der var også det, at man samles og sagde, vi sidder ved vores egne maskiner. Og så prøve at få det til at passe ind med, at når jeg f.eks. skulle hen til noget andet, at det så nogenlunde kom til at passe med, at jeg så kunne komme i gang med mit egen. ... Når der var noget til*

---

<sup>208</sup>Der vendes senere tilbage til en mere uddybet analyse af karakteren af denne forskydning fra at beskæftige sig med lønspørgsmålet til at beskæftige sig med gruppens funktionsmåde, herunder analyse af samme som et udtryk for en "omvendelsesproces" eller en første "kollektivdannelsesproces".



*den, ikke osse. ... At man sådan ligesom hele tiden tænker på det. ... Så vi kan få nogle penge med også (latter). ... Jamen det er man jo ligesom nød til at tage med ikke. Ikke osse. ... Det er også derfor at man går på arbejde, ikke også. Det er jo ikke bare for at sidde og have det sjov. ... Selvom det også har meget at sige, men altså. ... Det skal det altså. Det må man ligesom”* (Charlotte, s. 14, li. 1). Gruppens omstillingsstrategi repræsenterer en omgåelse af de erklærede målsætninger, der lå bag den arbejdsorganisatoriske omstilling fra ledelsens side, at få en mere fleksibel arbejdskraft. Dette fremgår også, når gruppen, modsat ledelsens erklærede intentioner om, at alle ansatte inden for et år skulle været opkvalificeret til at bestride 3 arbejdsoperationer, opstiller en egen målsætning om, at alle gruppens medlemmer højst skal kunne bestride 2 arbejdsoperationer. En redefinering af ledelsens målsætning, som eksplicit begrundes med, at forfølgelse af en task-specialisering er en forudsætning for at opfylde gruppens lønmålsætning. Som Anna forklarer: ” ... Men det er igen kr. og øre. ... nej vi snakkede (i gruppen) lidt om, altså i hvert fald 2 maskiner, det skal vi kunne køre. ... Men det er så det igen, men det kan vi andre jo også som har siddet herude i flere år” (Anna, s. 29, li. 11).

Det fremgår samtidig af arbejdernes beretning, at der på et manifest niveau foreligger konsensus bag denne task-specialiseringsstrategi. En konsensus, som fremgår, når Lena fortæller, at: “*Øh, ja. Jamen der var vi enige om fra starten, eller, at vi ikke skulle rotere så meget rundt, lige fra starten af, vi skulle lige køre det ind og sådan noget. Men jeg tror da nok, at næsten alle de er indstillet på gerne at ville prøve nogle nye maskiner og sådan*” (Lena, s. 8, li. 22). Og når Erna på lignende måde fortæller, at: “*... nu har vi sagt, altså de maskiner vi sådan ligesom er oplært til, dem starter vi ved, og så kan vi så sige, jamen der mangler én, så er der en anden én der kommer hen og. ... Og gør det, ikke osse. ... Så det, det er ikke sådan det helt store der er blevet sat på plads endnu. ... Heller ikke så længe vi ikke ved. ... Hvordan og hvorledes det er. ... Så kan vi jo ikke sådan ligesom*” (Erna, s. 12, li. 1).

Det forhold, at flertallet af gruppens medlemmer allerede besidder de fornødne faglige kvalifikationer (2 arbejdsoperationer) berører et andet berolighedsforhold ved den task-specialiseringsstrategi, som gruppen anlægger omkring dens arbejdsmæssige funktionsmåde. Et berolighedsforhold, der betyder, at gruppen efter dens egen vurdering ikke står over for en iværksættelse af ressource- og omkostningsfyldte oplærings- og opkvalificeringsplaner. For alle gruppens medlemmer undtagen gruppens utrænede medlem (Helle) gælder, at de allerede lever op til gruppens målsætning omkring kvalifikationsbredde. Der foreligger med gruppens redefinering af de mere officielle målsætninger omkring den arbejdsorganisatoriske omstilling også en optimistisk vurdering af, at gruppen og dens medlemmer på forhånd er godt rustet til at imødekomme

omstillingens krav og fordringer. En fortrosthedsfuldhed og optimisme, som Bente giver udtryk for på følgende måde: *"... er vi mange der har rokeret meget, og har prøvet mange forskellige ting. ... Ja. Ja. Så jeg tror ikke rigtig, at der er nogen der er. ... Der er bange for det der"* (Bente, s. 9, li. 12). Ud fra en sådan betragtning anses det ikke nødvendigt for gruppen at udvikle en strategi for oplæring og opkvalificering. Som Bente udtrykker det: *"... Jha, kan og kan, men har da prøvet det, ikke osse. ... Men man har ingen rutine i det, i den forstand, vel. ... Men man har jo prøvet mange ting. ... Og det er, det er vi mange af os der har. ... Ja der er vist kun en enkelt eller 2 der ikke har prøvet noget særligt. ... Ja. Vi har en god bredde"* (Bente, s. 9, li. 22).

Når gruppens task-specialiseringsstrategi og den relative optimisme, der tilsyneladende foreligger i forhold til lønspørgsmålet ved opstartstidspunktet, overvejes, kan det afslutningsvis være relevant at forholde sig nærmere til den forskydning, som deltagelse i AOF-kurset angiveligt skulle have medført - en forskydning fra primært at beskæftige sig med lønspørgsmålet til at beskæftige sig med gruppens funktionsmåde<sup>209</sup>. En umiddelbar fortolkning kunne her være, at denne forskydning blev forårsaget af, at opstartskurset (AOF-kurset) bidrog til en ideologisk præparering af arbejdernes holdninger. En bearbejdning, som medførte en begyndende erodering af den udbredte modstand og skepsis, der før dette tidspunkt forelå blandt arbejderne. Dette er imidlertid ikke en særlig plausibel forklaring og fortolkning og forudsætter en ignorering af dybden i den relative optimisme, som deltagelsen i kurset synes at have genereret. Gås der ind i substansen, viser det sig nemlig, at det ikke så meget handler om en forskydning bort fra at beskæftige sig med lønspørgsmålet, men en forskydning hen imod at beskæftige sig med handlestrategi i forhold til en interessevaretagelse omkring lønspørgsmålet. Forskydningen fra at beskæftige sig med løn til at beskæftige sig med gruppens funktionsmåde angår med andre ord ikke, at der er sket grundlæggende holdningsændringer til arbejdet i selvstyrende arbejdsgrupper. Forskydningen angår snarere, at kurset repræsenterer det tidspunkt, hvor gruppens medlemmer første gang får mulighed for at deltage i en fælles og kollektiv refleksions-, afklarings- og beslutningsproces. Det vil sige, at kurset repræsenterer en forskydning fra kun at have mulighed for at forholde sig til omstillingen som et personligt anliggende til også at forholde sig til omstillingen som et kollektivt anliggende<sup>210</sup>. Med en reference til Steyaert og Bouwens beskrivelse af gruppeinterviewet som undersøgelsesmetode, så angår problemstillingen, at AOF-kurset uanset dets undervisningsprogram og

---

<sup>209</sup>Et aspekt ved denne forskydning er selvsagt også, at frustrationer omkring lønspørgsmålet ikke kan udspille sig mere manifest blandt de arbejdere, som placeres i de samme grupper, fordi dette implicerer en ansigtskrænkelse. Dette betyder i sig selv, at der må ske en forskydning fra at kunne beskæftige sig med nogle bekymringer privat til at beskæftige sig med dem offentligt uden at dette samtidig involverer ansigtskrænkelser.

<sup>210</sup>Personligt skal her ikke forstås som privat, men at man før kurset ikke havde mulighed for at påbegynde en refleksion sammen med de andre gruppemedlemmer, som man fremover skulle arbejde sammen med, fordi det af ledelsen blev holdt hemmeligt så langt hen i processen som muligt.

målsætningerne med kurset var det første egentlige møde mellem gruppens medlemmer, og derfor *“det første skridt, hvorigennem det sociale fællesskab, holder styr på, hvad der foregår”*.

Dette betyder også, at denne forskydning ikke er udtryk for en *“omvendelsesproces”*, men snarere er det første skridt i en *“kollektivdannelsesproces”*, som illustreres ved, at gruppens omstillingsstrategi på mange måde repræsenterer en omstødelse af ledelsens erklærede målsætninger<sup>211</sup>. Til-  
sigtet eller utilsigtet blev opstartskurset for gruppen en første anledning til at opstille egne mål og strategier og at fornemme stemningen blandt resten af gruppens medlemmer<sup>212</sup>.

Det er samtidigt væsentligt at notere sig, at denne begyndende afklaring og opstilling af kollektive handlestrategier ikke udspiller sig som en herredømmefri dialog mellem ligeværdige. Den målfastsættelse og omstillingsstrategi, som gruppen antager, rummer klare knægtelser og tilsidesættelser i forhold til en række af de muligheds- og forhåbningszoner, som vi har set kendetegner gruppens medlemmer (eksempelvis Erna, Helle, Inger og Charlotte omkring jobvariationsspørgsmålet)<sup>213</sup>.

Den afgørende svaghed ved gruppens task-specialiseringsstrategi synes umiddelbart at bestå i, at gruppens adoptionsstrategi på mange måder repræsenterer en ignorering af de ordre- og produktionsmæssige forandringer, som ligger til grund for den arbejdsorganisatoriske omstilling. Dette, fordi den arbejdsorganisatoriske omstilling fra direkte ledelseskontrol til ansvarlig autonomi i forhold til den daglige arbejdstilrettelæggelse og planlægning sigter mod at øge organisationens fleksibilitet og omstillingsevne i overensstemmelse med virksomhedens ændrede konkurrencesituation og varesortiment<sup>214</sup>. Denne tilsyneladende uoverensstemmelse mellem gruppens adaptionsstrategi og omstillingens fordringer forsøger gruppen at løse gennem en indflydelsesudøvelse på de bredere organisatoriske beslutningsprocesser, der påvirker gruppens arbejdsmæssige vilkår. Denne indflydelsesudøvelse angår sikring af optimale vilkår for gennemførelsen af gruppens task-

---

<sup>211</sup> En anderledes måde at formulere dette på er, at gruppens omstillingsstrategi repræsenterer en form for civil ulydighed i forhold til ledelsens erklærede målsætninger omkring jobvariation og kvalifikationsudvikling. Noget andet er, at den selv samme adfærd ikke repræsenterer en civil ulydighed mod ledelsens daglige praksisser.

<sup>212</sup> Dette illustreres yderligere i det efterfølgende afsnit, hvor der ses nærmere på gruppens vurdering af ledelsen, og hvorledes ledelsens kontroldelegeringsstrategi, nemlig som en kontrol i arbejdet, for gruppen rejser et andet kontrolkampsområde, nemlig kontrol over arbejdet.

<sup>213</sup> Det overordnede udgangspunkt er, at sådanne gruppediskussioner ikke bør betragtes som en rationel og herredømmefri dialog, men snarere som en politisk kamplads, hvor forskellige konkurrerende og antagonistiske værdier, præferencer og metaforer/symboler kommer i spil - og står konfronteret med hinanden via definitioner af gruppens menings- og handlehorisont. Betragtes gruppemedlemmernes deltagelse i gruppediskussionerne som en politisk aktivitet, drejer deres deltagelse i denne blandt andet om at vinde de andre gruppemedlemmers opbakning bag bestemte værdier og forståelser. Interaktionen i en given gruppe må ud fra et sådan perspektiv samtidig betragtes som politiske aktiviteter, der har til formål at vinde tilslutning til bestemte værdier og fortolkningsrammer.

<sup>214</sup> Taylor 1967; Friedman 1977.

specialiseringsstrategi. Dette repræsenterer en omstødelse af omstillingens erklærede målsætning omkring en ansvarliggørelse og empowerment/bemyndigelse i forhold til den daglige arbejdstilrettelæggelse. Fra gruppens perspektiv handler det ikke om at udøve en indflydelse i forhold til det arbejde, gruppen har fået tildelt, men derimod at udøve en indflydelse på hvilke ordrer, som gruppen får tildelt.

Gruppens adaptionstrategi og task-specialiseringsstrategi repræsenterer hermed en forskydning i arbejdernes kontrolaktivitet fra ”kontrol i arbejdet” mod ”kontrol over arbejdet”. Denne forskydning angår ikke en irrationel og dysfunktionel konservatisme, modstand og mistillid over for forandringer, men er forankret i gruppeakkordlønsystemets rationalitet. Et lønsystem, som gennem bibeholdelsen af et tidsstudieakkordbaseret aflønningssystem repræsenterer en strukturel transformation af taylorismen og dens rationalitet over i det nye gruppebaserede produktionssystem. Med andre ord gruppens tilslutning til en task-specialiseringsstrategi i forhold til arbejdstilrettelæggelsen skyldes ikke manglende evne til at give slip på fortidens arbejdspraksisser eller en abstrakt modstand mod den ansvarlige autonomi, som indførelse af selvstyrende arbejdsgrupper implicerer som sådan, men er derimod en arbejdstilrettelæggelsesstrategi som har sit aktuelle rationale i beslutningen om at bibeholde det tidsstudiebaserede lønsystem. Som rationelle forandringsaktører anlægger gruppens medlemmer en adaptionstrategi, som fremadrettet og konkret præcist forholder sig til de organisatoriske kontrol- og disciplineringspraksisser, som de skal virke under som en selvstyrende arbejdsgruppe. De mere ideologiske forståelser og fordringer, som omstillingen er indsvøbt i og søges legitimeret igennem, er betydningsløse i denne sammenhæng. Dette betyder, at når gruppen anlægger en task-specialiseringsstrategi i forhold til arbejdstilrettelæggelsen, så kan dette ikke tolkes som et udtryk for, at gruppen tilsyneladende ignorerer virksomhedens ændrede ordre- og produktionsmæssige situation, men må fortolkes som, at gruppen i sin adaption- og interesseforvaltningsstrategi forholder sig konkret og specifikt til det forhold, at ledelsens forandringsønsker blev ledsaget af en opretholdelse og transformation af fortidens kontrol- og disciplineringspraksisser over i den gruppebaserede arbejdsorganisering.

Denne problemstilling er analysens genstandsfelt i det efterfølgende afsnit.

### ***3. Ledelsen og omstillingen***

Gruppens målfastsættelse og task-specialiseringsstrategi omkring arbejdets fordeling og planlægning retter fokus mod de arbejdsvilkår, som gruppen kommer til at arbejde under, herunder betydningen af ledelsens planlægning. Et fokus, som samtidig angår en komplementaritetsrelation om-

kring en grænsedragning mellem hvad der er gruppens ansvars- og kompetenceforpligtelse og hvad der er ledelsens ansvars- og kompetenceforpligtelse i forhold til den daglige arbejdstilrettelæggelse og arbejdsorganisering. Ud fra gruppens perspektiv består den centrale udfordring i, hvorvidt ledelsen formår at stramme den planlægning op, som de forvalter og har ansvar for, således, at gruppen sikres optimale produktionsbetingelser. Der foreligger i gruppen generelt en kritisk og skeptisk vurdering af graden af forberedelse hos den bredere organisation og ledelse i forhold til at honorere de udfordringer, som den arbejdsorganisatoriske omstilling (efter gruppens opfattelse) konfronterer ledelsen og den bredere organisation med. Som et af gruppens medlemmer udtrykker det: *“Jeg tror det bliver galt det bliver galt med mellemlædelsen. ... Det tror jeg. Jeg tror, at de vil få svært ved at styre det. Fordi vi skal jo nok sy det vi får bud om. ... Ja det bliver med at planlægge. ... Og med at få det hele hjem. ... Få det hjem til tiden. ... For altså, vi er - hvad skal man sige. ... Men jeg tror ikke det bliver os, der bliver problemer med, fordi vi skal nok sy det der kommer. ... Men der skal jo bare være nok (sytøj). ... Nu kan vi bare tage et par derinde, i min gruppe, de løber jo i dag, og - "hvad skal vi give os til" og "vi kan ikke rigtig give os til noget endnu". ... Nej. Sådan er - sådan kunne jeg forestille mig, at der ville blive en del af”* (Erna, s. 18, li. 33).

Det grundlæggende standpunkt er, at såfremt der er arbejde og materialer tilstede, vil gruppen per automatik være i stand til at løse dens ansvarsområde, nemlig at udføre arbejdet. Fraværende i dette perspektiv synes at være gruppens egen-ansvarlighed omkring planlægningen og fordeling af arbejde, så det sikres, at alle har beskæftigelse og tjener penge ind til gruppen. Bekymringen om, hvorvidt der vil være arbejde til alle gruppens medlemmer, angår samtidig en problemstilling, der henviser til betydningen af overgang fra et individuelt til et kollektivt aflønningssystem. Med introduktionen af et kollektivt aflønningssystem foreligger der ikke længere en ansvarlighed og ansvarstagelse fra ledelsens side i forhold til at sikre alle beskæftigelse<sup>215</sup>. Ud fra gruppens perspektiv anskues dette som en omkostningspåførsel/omkostningsaftørring og hænger sammen med, at det under det tidligere produktionssystem var ledelsen, som måtte påtage sig den økonomiske omkostning, hvis den ikke skaffede arbejde til den enkelte syerske<sup>216</sup>. Et andet medlem af gruppen beskriver denne problemstilling på følgende måde: *“... det er ligesom, der er ikke sytøj nok til alle syersker. ... Nej. ... Og vi har 2 nye i vores gruppe. ... Som slet ikke kender arbejdsrutinen herude, overhovedet ikke, og kommer og spørger (os andre). ... Og sådan noget. Vi andre som så måske må slippe (vores arbejde)”* (Anna, s. 7, 3). Problemet består i, at ikke alene er der ikke

<sup>215</sup>Dette hænger sammen med, at det under den gruppeorienterede arbejdsorganisering ikke længere er individet, men gruppen, som udgør den grundlæggende produktive enhed.

<sup>216</sup>Jf. side 102 (*Det kan ikke blive ret meget ringere end det er i dag*).

nok arbejde til, at alle kan holdes beskæftiget, men yderligere betyder dette, at de mere erfarne gruppemedlemmer forstyrres i deres egen arbejdsudførelse, fordi de uerfarne bliver hjælpsøgende omkring deres personlige problem med at få noget at arbejde med. Begge forhold virker negativt ind på gruppens indtjening.

Dette illustrerer, at en kollektiv forvaltning af arbejdsfordelingen og den samlede arbejdsproces umiddelbart ligger uden for gruppens horisont, og at der foreligger en komplementaritetsrelation mellem gruppens definition af selvstyrets egen-ansvarlighed og gruppens definition af ledelsens ansvarsdomæne. Ledelsens ansvarsdomæne bestemmes som det at sikre arbejde til alle, hvorimod gruppens interne arbejdstilrettelæggelse og fordeling synes fraværende.

Den skepsis, der foreligger over for ledelsens parathed til at løfte omstillingens udfordringer, skal imidlertid ikke blot ses som et korrelat til gruppens task-specialiseringsstrategi. Denne skepsis er nemlig også forankret i en historisk og aktuel erfaringsdannelse omkring produktionsmæssige logistik- og planlægningsproblemer på virksomheden. På baggrund af en sådan historisk og aktuel erfaringsdannelse anskues opstramning af den planlægning, der forvaltes uden for gruppens regi, som et centralt indsatsområde, hvis der skal sikres optimale vilkår for gruppens virke (og indtjening). Hvis gruppen skal påtage sig et ansvar for den daglige planlægning og koordinering af arbejdet, skal der med andre ord samtidig ske en optimering af den produktionsplanlægning, som ledelsen forestår. Som Bente udtrykker det: *“Det håber jeg at der bliver (strammet op på). Det er der ikke endnu. ... Nej, altså nu er vi begyndt at køre på vores, vi har ikke manglet materialer. ... Men det har vi gjort så mange gange. ... Ja. Ja, så - og det tror jeg ikke rigtig på. ... Jeg er meget skeptisk overfor det der. Altså nu har vi jo fået en ny indkøbschef, han er jo ikke så gammel i gårde endnu, det kan jo være, at han gør. ... Nej, vi har altid manglet meget. ... Ja så har de måske glemt og bestille, og - det får vi jo heller ikke rigtig, at vide. Eller fik ikke rigtig at vide. ... Nej, ikke andet end man sommetider følte, at man fik en sludder for en sladder, ikke osse. ... Altså man - vi ved jo så ikke rigtig hvad der passer. (latter). (Hvad vil gruppen gøre, hvis der mangler materialer?): "Jamen det kan da være, at de bliver bedre. ... Det må vi da håbe for dem. ... Jamen de skal være mere foran. ... (med planlægning og ordre). Altså der kan også være mange ordrer der kommer sådan ret akut. Og vi skal bare bruge det her og nu, ikke osse. Så er det klart, at så kan der opstå sådan noget. ... Men jeg synes, at det har også - det har ikke bare været med sådan nogle ting de har skulle bruge til sådan noget. Det har også været med sådan nogle - ja hvide tråde f.eks., som vi kører med og basefarvet tråd. ... Nej det synes jeg bestemt, ikke. Og etikker og sådan noget. Ikke også, det burde jo bare ligge der”* (Bente, s 21; li. 27).

Anna giver udtryk for en lignende skepsis, når hun fremhæver, at ledelsen på virksomheden altid har haft planlægningsproblemer: *“Der er ikke de materialer vi skal bruge. ... Det kniber hårdt. ... (der mangler) Sytøj. ... Men altså, det håber vi så på, at det bliver (bedre)”* (Anna, s. 6, li. 17). Konklusionen fra gruppens magthaveres side er, at hvis den gruppeorienterede arbejdsorganisering skal lykkes, så: *“... kræver meget bedre planlægning. Men de (ledelsen) ved det jo godt derinde”* (Anna, s. 11, li. 6).

Det er ikke intentionen på dette sted at gå ind i en mere detaljeret analyse af de forstyrrelses- og forurolighedszoner gruppens medlemmer anticiperer omkring ledelsen og den arbejdsorganisatoriske omstilling. Hvad der derimod på nuværende tidspunkt er relevant, er at undersøge, hvorledes gruppen forholder sig til disse problemidentifikationer og hvilke forholdsregler gruppen søger at iværksætte som et kollektivt handlesubjekt.

Omkring opstartstidspunktet fortæller gruppens gruppekoordinator og talsmand, at gruppen har besluttet sig for, at den kun vil påbegynde virket som en selvstyrende arbejdsgruppe, når det virker realistisk ud fra gruppens arbejds- og ordremæssige situation. Som dette medlem af gruppen udtrykker det: *“Jamen hvis der ikke kommer mere sytøj, så skal vi ikke. Fordi så bliver det ikke som (ledelsens vil). ... Det ligger helt fast. ... Det er vi enige om (i gruppen). ... Ja, hvis der, vi starter ikke, hvis der ikke kommer noget mere sytøj. ... ja så starter vi ikke i morgen. .... Vi skal i hvert fald vide, at det er helt sikkert, at det kommer f.eks. til i morgen middag. ... Fordi nu har vi i hvert fald ikke nok”* (Anna, s. 26, li. 6).

Hvorvidt denne beslutning om at boykotte tidspunktet for påbegyndelse af arbejdet i en selvstyrende gruppe er udtryk for en reel magtudøvelsesintention eller snarere en fantasi, kan ikke afgøres ud fra foreliggende datamateriale. Uanset dette, så peger udsagnet imidlertid mod noget centralt i forhold til gruppens tilgang til selvstyret, som angår, at den organisatoriske uddelegering af ansvar og kompetence i forhold til den daglige arbejdstilrettelæggelse for gruppen involverer et behov for også at opnå organisatorisk indflydelse. Dette betyder, at overgangen til en arbejdsorganisering, som er kendetegnet ved *“ansvarlig autonomi”* også involverer behov for opnåelse af *“organisatorisk indflydelse og magt”*. Et tema, som udtrykkes på følgende måde af gruppens gruppekoordinator: *“Det håber vi jo på, at vi kan (få mere indflydelse på). ... Det mener jeg også vi har krav på, at skal det til at lave, kører på den måde, så må vi også have mere indflydelse. ... Jamen altså i det øjeblik de kommer og siger, hvad de har solgt. Der synes jeg ligesom vi må - de må ud og sige, jamen hvad så, hvordan mener I at vi kan kører det. ... Det skal vi i hvert fald (informeres om). Det er en betingelse, vil jeg holde på. ... Ikke endnu. Der søgte, at, med at - jeg mener også vi får lidt tid, jeg kan ikke rigtig huske det. At på et tidspunkt der vil det være*

*sådan, at den der måske er, hvad skal man sige, ordstyrer i den gruppe, der. At vi kan gå med til nogle møder, når de har - nu ligger de ordre der, hvordan kører vi bedst det. ... Ja det mener jeg da, at vi har krav på, når det er os der skal producere. ... vi (har) sådan set sagt ... da vi var inde på det kursus ... at vi ville have noget mere indflydelse på” (Anna, s. 11, li. 12).*

## 4. Gruppen og gruppens selvorganisering

En klassisk temasætning inden for arbejdsgruppeforskningen vedrører betydningen af gruppers sammensætning og spørgsmålet om betydningen af homogenitet og heterogenitet i forhold til gruppers funktionsmåde og dannelsesprocesser. Hackman (1990) har fremført, at hvis grupper er for homogent sammensat består problemet i, at gruppens enkelte medlemmer kun i begrænset omfang får mulighed for at lære (nyt) af hinanden, og modsat, at hvis grupper er for heterogene opstår risiko for kommunikations - og koordineringsvanskeligheder medlemmerne indbyrdes.<sup>217</sup>

I dette afsnit vil analysen omhandle, hvad der karakteriserer gruppemedlemmernes bestemmelse af gruppens sammensætning og deres anticipationer af, hvilke udfordringer gruppen står over for i forhold til gruppens udvikling som et arbejdsmæssigt og socialt miljø og fællesskab samt deres opfattelse af den arbejdsorganisatoriske omstillings påkrævede rolleimperativer.

### 4.1. Homogenitet versus heterogenitet i gruppen i et historisk perspektiv

Omkring gruppens sammensætning er det indledningsvis relevant at præcisere, at den tidligere lineieorienterede arbejdsorganisering og arbejdspladskultur var kendetegnet ved en udpræget social stratifikation blandt arbejderne på virksomheden. En social stratifikation, som kom til udtryk gennem sociale klikedannelser på arbejdspladsen, og som ofte oplevedes som lukkede og vanskelige at blive socialt integreret i som ny. Som et af gruppens medlemmer udtrykker det: *“Jeg synes nok, at der gik et stykke tid inden sådan. ... Men nu er vi så mange - der er mange klikker”. ... Og de passere jo dem selv, så de er jo ikke nemme sådan at komme ind i. Nej det er det altså ikke (nemt). ... Men ellers synes jeg da, øh, at man kommer jo for at skulle tjene penge - altså så kan man jo bare passe sig selv”* (Frida, s. 3 li. 20). En problemstilling som tillidsrepræsentanten beskrev på følgende måde: *“Der er mange klikker herude. Der er også sådan enkelte hårde klikker.*

---

<sup>217</sup>Hackmans teoridannelse angår anvisninger til berigelse af arbejdet via en arbejdsgruppes arbejdsorganisering, men er samtidig karakteriseret ved en inadækvat forståelse af arbejdsgrupper, som et kollektivt handlesubjekt, hvorigennem de ansatte forsøger at udøve magt og indflydelse i forhold til deres omstændigheder. Dette viser sig også ved, at spørgsmålet om gruppers sammensætning er forankret i en snæver funktionalistisk fokusering på arbejdets indhold og karakter.



*Synes jeg. Hvor det er ligegyldigt hvad du gør og hvad du ikke gør, så får de altså det glatte lag. ... Og de er rigtig hårde og modbydelige ved hinanden. .... Ja det er nogen der i mange år har fulgtes af, du ved, ude på bænken og ryge, og ude på gangen, og måske kommet lidt sammen privat, og sådan der. Ja så er det næsten ikke til for andre at komme ind. Det er ligesom andre de er bare ude sådan. Det ved jeg også flere der er kommet ind og skældt ud over, der er kliket og sådan noget. Jeg tror, nu bliver de jo på en måde skidt af de grupper der. Så kan de være, at det kommer til at se anderledes ud. .... Jamen det tror jeg, når nu - ja. Det tror jeg helt sikkert at det vil blive meget forbedret. Fordi når hver er sin egen herre, du ved, og sidder der i så mange år, lidt egoistisk eller hvad man skal sige, nu er det først at de skal til at interessere sig for hinanden. Og sådan noget, på en ordentlig måde, ikke” (Tillidsrepræsentant, s. 9 li. 1).*

Denne sociale stratifikation og klikedannelser betød som tidligere fremført, at grupperne blev sammensat af medlemmer, som kun kendte hinanden sporadisk og overfladisk. Som en af gruppens medlemmer udtrykker det: *“Altså jeg kendte et par stykker af dem der sad oppe omkring mig. Den ene hun syede før mig, hvor jeg så skulle have det bagefter, ikke osse. Men altså ellers så - mange af dem, dem har jeg faktisk aldrig snakket med. ... Fordi mange gange så sidder man ved de samme maskiner, så snakker man lige med dem rundt omkring dig, og så bliver du måske flyttet, og så snakker du med dem rundt omkring der, men altså der bliver jo hurtigt sådan, at man går sammen med nogle bestemte mennesker, ikke osse”* (Erna, s. 30, li. 1).

Et aspekt ved denne sociale stratifikation var, at dette også involverede forskellige norm- og værdisystemer, som igen var forankret i arbejdernes forskellige adaption- og værnesystemer i forhold til arbejdet, arbejdsbelastninger og det sociale miljø. Det kan angå værdier lige fra, at man prioriterer sit helbred frem for et højt indtjeningsniveau. Som Erna udtrykker det: *“... jeg også haft den indstilling, at jeg kunne simpelthen ikke holde til den store tempo. ... jeg kunne simpelthen ikke holde til det, fordi jeg var så træt, at jeg var simpelthen, gik i seng, når jeg kom hjem. ... Og så kan du ligeså godt indse, at det kan du ikke holde til”* (Erna, s. 8, li. 4). En tilpasningsstrategi, som samtidig involverer en betydelig social distancering og tilbagetrækning, der klart kom til udtryk ved hendes dobbelte distanceringsstrategi om at passe sit arbejde og at passe sig selv (jf. tidligere). Et norm- og værdisystem, som står i kontrast til den form for arbejdsidentitet, som findes blandt arbejdspladsens tidligere højtlønnede syersker. Dette kan illustreres af en repræsentant for denne gruppering, når hun fremhæver, at: *“... også det, at man primært sidder ved sin egen maskine, som man er vant til. ... For ligesom, at få nogle penge ind”* (Charlotte, s. 8, li. 31). Eller når den selv samme syerske fortæller, at: *“... Jamen det er man jo ligesom nødt til at tage med ikke. ... Det er også derfor at man går på arbejde, ikke også. Det er jo ikke bare for at sidde*

*og have det sjov*” (Charlotte, s. 14, li. 1). En gruppe, hvis medlemmer samtidig oplever sig som socialt integrerede i socialt fællesskab på arbejdspladsen. Som fx Charlotte udtrykker det: “... synes jeg at man har det godt her (på Bodyware), ikke osse. Altså man kan snakke med alle og. ... og har lov til at sige noget, og sådan noget, ikke osse. ... Ja. Det synes jeg det var. ... Nej. Altså jeg synes, at folk de har været søde og rare til at tage med til og snakke og sådan noget, ikke osse” (Charlotte, s. 3, li. 2).

Denne arbejdsidentitet er, modsat den første identitet, samtidig karakteriseret af at være en del af den herskende arbejdspladskultur og illustrerer en social status, agtelses- og værdighedsstratifikation med udgangspunkt i taylorismens ideologi, at den enkelte aflønnes efter indsats og evne. En herskende ideologi, som ikke blot afspejler sig i arbejdernes bevidsthed, men også blev understøttet af ledelsen, som når en af mellemlederne omkring omstillingen udtalte: “*at alle dem der var højtlønnede, dem kunne du sætte til hvad maskine det skulle være, og de ville kunne tjene penge*” (Løngruppemedlem1 (2), s. 30, li. 32)<sup>218</sup>.

---

<sup>218</sup>Et væsentligt aspekt ved taylorismen som et ideologisk system angår en præmis om, at den enkelte aflønnes efter indsats og præstation. Realiteten ved dette lønsystem angår imidlertid, at der forefindes arbejde med gode akkorder og arbejde med dårlige akkorder, og derfor udspiller der sig også en kamp om at blive beskæftiget ved det arbejde, som har gode akkorder. Et medlem af en af de andre grupper og løngruppen på virksomheden fortalte således, at: “*det har de heller ikke været for gode til herude, fordi de havde meget med før, da jeg startede på Bodyware, altså vi andre, der var nogle bestemte de fik lov, ikke osse, til at komme over til nogle andre maskiner, men de kom aldrig ned og sagde, og selvom jeg har sagt da jeg startede at jeg har syet stikke i 15 år. Altså jeg følte da nogen gange, hvorfor - fordi de ikke kom ned og spurgte, kunne du ikke tænke dig at komme over til stikke i 15 år. Altså jeg følte da mangler én derovre, i en måned eller 2 når jeg ikke rigtig havde noget at lave. Men det - det var ligesom om at der var altså visse symaskiner, at dem der havde været i mange år altså har. Og jeg følte også, at vi var kaldt, i starten vi var til de her lønudvalgsmøder, det kan jeg huske, at - ja nu rejser han systuelederen, at der skuffede han mig, fordi det var ligesom om, at han sagde, at alle dem der var højtlønnede herude, sådan følte jeg det, dem kunne du sætte til hvad maskine det skulle være, og tjene deres penge. Og det er det eneste du ikke kan, der er simpelthen nogen, ved min egen maskine, der er så dårlige akkorder, at det kan simpelthen ikke lade sig gøre. Og der er nogen de har siddet herude i 15 år, de har bare fået deres timeløn, det er det de siger de kan ikke engang slæbe pengene hjem i dag, fordi - og det er jo engang - det viser sig jo også, at det er en gang volapyk. .... Ja, ja, men det var i hvert fald det, det skuffede altså mig dengang, at hører det, det var ligesom om, at dem der tjente de der 110, de var bare dygtige. Og det er altså langt fra dem der har været de dygtigste. Det er også det der er urimeligt ved akkordarbejde*” (Løngruppemedlem1 (2), s. 29, Li. 12). Dette betyder, at de tidligere højtlønnedes selvidentitet også understøttes organisatorisk. En anden syerske fortæller omkring betydningen af at have et arbejde med dårlige akkorder, at: “*Ja, og så når du får noget, hvor du ikke kan tjene noget på det, altså du synes, det er bare for dårligt, så har du jo egentlig travlt, men så til sidst så opgiver du, så tænker du, så kan det osse være lige meget, ikke. Men altså penge det betyder ikke alt for mig*” (Medlem af anden gruppe2, s. 4. li. 1). Modsat meget andet industriarbejde, hvor kontrol udøves som en integreret del af arbejdsprocessen og teknologien (fx. samlebåndet), så fremtræder den menneskelige faktor stadig som en væsentlig produktiv faktor i tekstilindustrien, som et spørgsmål om den dygtige og gode syerske. At den produktive faktor fremtræder som en menneskelig faktor er måske lige præcis baggrunden for den selvbevidsthed som specielt gruppens højtlønnede medlemmer er bærere af (se også Gabriel 1988, s. 7 -8). Modsat meget andet industriarbejde er arbejdet som syerske et semi-faglært arbejde, hvor man kan være en dygtig syerske (højproduktiv) og en mindre dygtig syerske (lav-produktiv). Betydningen af den menneskelige faktor i forhold til arbejdsudførelsen er også baggrunden for, at den enkeltes indtjeningsniveau er vigtig, som et forankringspunkt for den enkeltes værdighed, selvagtelse/selvrespekt og status. Den status, magt og identitetsdifferentiering som foreligger blandt arbejderne er således indlejret i og understøttes af lønsystemet, som et institutionelt forhold.

#### 4.2. Homogenitet versus heterogenitet i gruppen, som en fremtidsudfordring

Den videre analyse af gruppemedlemmernes bedømmelse af gruppen og de fordringer, dette konfronterer gruppen med i dens konstituering og udvikling som et arbejdsmæssigt kollektiv, vil operere med en overordnet skelnen mellem, hvorledes dette temasættes af dels gruppens tidligere højtlønnede og højstatusmedlemmer og dels gruppens mere perifere medlemmer. En skelnen som har sit rationale i, at der på baggrund af den historiske indtjenings- og statusstratifikation foreligger en markant forskellig opfattelse af spørgsmålet om gruppens sammensætning hos disse to grupperinger, som samtidig udtrykker en forskellighed i både de foruroligheds- og forhåbningszoner, der knyttes til medlemskabet af gruppen.

Blandt gruppens mere toneangivende medlemmer (Anna, Bente og Charlotte) foreligger umiddelbart en positiv bedømmelse af gruppen og dens sammensætning. Gruppen beskrives som rimelig stærk, hvilket giver disse gruppemedlemmer gode forhåbninger til gruppens fremtidige virke. Anna beskriver således gruppen på følgende måde: *"... vi er en rimelig stærk gruppe. ... Det er egentlig, jo men det er egentlig en af de bedste grupper, vores"* (Anna, s. 41, li. 8). Et standpunkt, som udbygges med en påpegning af, at: *"Den dag vi fik det der at vide, at når det skulle være sådan, så var alle glade ved at det var lige den gruppe, at de var havnet i. ... Fordi der er folk der kan, ja, en dag så kan det være tant og fjas det hele, og næste dag så er det bare alvor. Og sådan er vi egentlig alle sammen. Har et godt humør, og ... Jeg kan ikke være utilfreds med den gruppe jeg er kommet i"* (Anna, s. 41, li. 30).

Et standpunkt som gruppens to andre højstatusmedlemmer er på linie med. Et andet af gruppens højstatusmedlemmer giver således udtryk for, at: *"Nej, det synes jeg ikke jeg er nervøs for, for selvfølgelig bliver vi da mere afhængige af hinanden - det gør vi da. Det er da helt sikkert. Men nu er vi en folk stabile folk, jo"* (Bente, s. 35, li. 1). Og, hvor hun samtidig konkludere, at: *"Nej, vi har hele tiden sagt, at det er skisme en god gruppe"* (Bente, s. 35, li. 26). En vurdering som gruppens tredje højstatusmedlem understøtter, når hun omkring gruppen fortæller, at: *"Jamen altså, nu er jeg glad for den gruppe jeg er kommet i. ... Det er jeg, fordi vi er nogen der - vi plejer at sige, vi plejer at komme hver dag. Og så kan vi snakke sammen, ikke osse"* (Charlotte, s. 28, li. 20), og som hun uddybende fortæller, at *"vi kan ... modtage kritik og give kritik, men jeg kan godt se, at der er nogle grupper, hvor der kan blive problemer i"* (Charlotte, s. 28, li. 28).

Den positive vurdering af gruppen og dens sammensætning er således forankret i en opfattelse af, at der foreligger kongruens i forhold til de normer, som gruppens medlemmer er bærere af og bringer med sig ind i gruppen. Normer, som angår, at gruppens medlemmer er en stabil arbejds-

kraft, der både kan ”tjante og fjase”<sup>219</sup> og tage tingene ”alvorligt”, men også er karakteriseret ved en bramfri og frimodig omgangstone (jf. modtage og give kritik). Dobbeltheden omkring at ”tage det alvorligt” og ”tjante og fjase/modtage kritik og give kritik” skal samtidig forstås ud fra den dobbelte udfordring arbejdet i en selvstyrende arbejdsgruppe konfronterer gruppens medlemmer med. Dels som et udsagn om, at alle er indstillet på at arbejde i overensstemmelse med gruppens målfastsættelse, dels som et udsagn om, at gruppens medlemmer er kendetegnet ved en humoristisk distance og åbenhed, der lover godt for det sociale samspil blandt gruppens medlemmer i forhold til håndtering af eventuelle sociale spændinger, frustrationer og konflikter.

Et yderligere aspekt ved højstatusmedlemmernes temasætning omkring gruppen som den gode gruppe med udgangspunkt i et arbejdsnormperspektiv er selvsagt, at omstillingen ikke anticiperes som noget, der nødvendiggør påbegyndelse af en gruppenormdannelsesproces som en mere politisk proces, hvor gruppen på baggrund af selvforvaltningens rolleimperativer har behov for at etablere nye rutiner og normer for den daglige arbejdsregulering og behov for at udvikle nye forudsigelige sociale relationer og rollestrukturer. Snarere anskues gruppens medlemmer ud fra et konservativt standpunkt som allerede værende bærere af værdier og normer, som er i overensstemmelse med de fordringer, gruppen anticiperer, at den arbejdsorganisatoriske omstilling konfronterer gruppen med. Et konservativt standpunkt, som har sin rationalitet i gruppens task-specialiseringsomstillingsstrategi og en tayloristisk individualisering af arbejdsforholdet.

Hvorvidt en sådan positiv bedømmelse afspejler en autentisk ”glæde” omkring gruppens sammensætning, eller om der snarere er tale om en ”affinden sig” med ledelsens påtvungne beslutninger omkring gruppens sammensætning, og derfor et udtryk for en ”påtaget optimisme”, er i denne sammenhæng et relevant spørgsmål. En problemstilling, som jeg imidlertid først vil vende tilbage senere i dette afsnit.

I forlængelse af ovenstående kan det også være relevant at fremdrage, at gruppens magtfulde medlemmers positive bedømmelse af gruppen også hænger sammen med disse medlemmers oplevelse af, at gruppen i forhold til omstillingen har været i stand til at sætte sine egne dagsordner og hermed har manifesteret sig som et handlekollektiv, der ikke blot passivt affinder sig med magtens (ledelsens) beslutninger og diskurser. Som en repræsentant for gruppens magtcentrum udtrykker det: *“vi synes selv, at vi har fået meget ud af ... det kursus der, ikke osse. ... Fordi vi*

---

<sup>219</sup>Denne dobbelthed peger mod bevarelse af to af de stærke gruppemedlemmers arbejdsregulering både inden for domæner af ”ansvarlighed” og ”uansvarlig autonomi”. Der foreligger omkring denne normbestemmelse en vis dobbelthed, som dels er forankret i en protestantisk arbejdsetik og dels en distancering og identitetsbevarende og beskyttende adfærdsregulering over for arbejdslivets krænkelse og genvordigheder (som et samspil mellem identitetsopretholdelse, usikkerhed, magt og ulighed).

*ligesom har snakket med det samme, i stedet for bare at lytte. Vi tager ikke sådan det hele for gode varer”* (Charlotte, s. 11, li. 1).

Den positive vurdering af gruppen er således også forankret i en oplevelse af, at gruppen har formået at udøve indflydelse og magt i forhold til den bredere organisatoriske kontekst. Dette ved at gruppen ikke blot underdanigt har lyttet og føjeligt underkastet sig magtens målsætninger og diskurser. Et forhold som for eksempel konkret kommer til udtryk ved en redefinering af ledelsens målfastsættelse om, at alle gruppens medlemmer inden for 1 år skulle være kvalificeret ved 3 arbejdsoperationer til nu kun 2 arbejdsoperationer. En redefinering, som reelt betyder, at der stort set ikke foreligger kvalificerings- og oplæringsbehov blandt gruppens medlemmer<sup>220</sup>.

Denne oplevelse af gruppen som en organisatorisk aktør, der er karakteriseret ved styrke og kohærens, med hvilken gruppen kan udøve indflydelse på sine omstændigheder, viser sig ved nøjere eftersyn også at hænge sammen med gruppens sammensætning. Gruppens sammensætning er sket på en sådan måde, at den for gruppens dominante medlemmers vedkommende har medført en transformation af dele af det sociale fællesskab og uformelle kollektiv, som disse magtfulde medlemmer var indlejret og integreret i under det tidligere produktionssystem. Som Anna udtrykker det: *”Men der er så, at jeg har været så heldig at få i hvert fald 3 - 4 af dem som vi, jeg har kørt meget tæt sammen med, også med arbejde, hvor vi sad altid før og efter hinanden”* (Anna, s. 43, li. 23).

Denne situation betyder, at gruppen allerede fra start i hvert fald for gruppens magthaveres vedkommende er karakteriseret ved betydelig kohærens, der når gruppen anskues som et samlet hele også forbindes med på den ene side en intern kohærens og homogenitet og på den anden side en ekstern organisatorisk styrke og potens. Det fremgår imidlertid ved nøjere eftersyn, at den kohærens, styrke og potens, som gruppen tilkendes som helhed, primært er baseret på et mindre udsnit af gruppens medlemmer. Når der således selektivt fokuseres på gruppens mere perifere og svagere medlemmer, forekommer der en langt mere problematiserende vurdering af gruppen og dens medlemmer. Anna giver således udtryk for en betydelig skepsis omkring gruppens svagere medlemmer, når spørgsmålet angår deres ”parathed” til at påtage sig selvstyrets rolleimperativer. Hun fortæller således, at: *”Jamen jeg ved ikke, der er - jamen det tror jeg godt, men det er det igen, der vil sidde nogen, som bare vil gøre som der bliver sagt. ... Og det er sådan set lidt af en skam, fordi det er jo ikke det der er meningen med det”* (Anna, s. 23, li. 20).

---

<sup>220</sup>Ved nøjere eftersyn repræsenterer dette også en tilsidesættelse og knægtelse af nogle af gruppens medlemmers forhåbninger til omstillingen. Mest udtalt gælder dette for Helles og Ingers vedkommende. Dette betyder, at det, som Charlotte beskriver som en magtdemonstration over for ledelsen også er en magtdemonstration over for nogle af gruppens øvrige medlemmer.

De stærkes bekymring er i denne sammenhæng, at gruppens svagere medlemmer ikke er indstillet på at påtage sig omstillingens rolleimperativ omkring forpligtelse, selvstændighed og ansvarlighed i forhold til selvstyret og gruppens fælles ansvar og kompetenceområder. De frygter, der vil opstå en situation, hvor disse svagere medlemmer blot vil afvente ordre og gøre, hvad de får besked på.

Selvom der således foreligger en positiv vurdering af gruppen som helhed, så fremgår det med andre ord, at dette ikke er ensbetydende med, at højstatusmedlemmerne ikke har øje for potentielle problemer. Bedømmelsen af gruppen som karakteriseret ved en betydelig kohærens, styrke og potens hænger sammen med, at gruppens sammensætning for gruppens dominante medlemmers vedkommende har medført, at de ikke *“træder ind i”* gruppen som enkelt personer, men som en social konstellation (subgruppe), kendetegnet ved en gensidig forpligtelse og kohærens. Det forhold, at gruppens stærke medlemmer træder ind i gruppen som et kollektiv, er samtidig baggrunden for, at medlemskabet af gruppen for disse medlemmers vedkommende også er forbundet med et håb om, at gruppen kan varetage egne - og kollektivets interesser og behov over for den bredere organisatoriske kontekst. Intragruppemæssigt består problemstillingen imidlertid i, at dette skaber en magtasymmetri over for de medlemmer, som træder ind i gruppen som enkeltindivider. Bag denne beskrivelse af gruppen ud fra begreber om kohærens, styrke og potens anes imidlertid også en beskrivelse af gruppen ud fra begreber om heterogenitet. En heterogenitet, der refererer til en bekymring om, at gruppens svagere medlemmer vil undslå sig den forpligtethed og ansvarlighed, som arbejdet som en selvstyrende arbejdsgruppe fordrer<sup>221</sup>.

Rettes opmærksomheden for en stund mod gruppens svagere medlemmers perception af gruppen, viser der sig et ganske anderledes billede. Medlemskabet af gruppen er for disse medlemmers vedkommende forbundet med en frygt og bekymring for at blive genstand for undertrykkende og repressive mekanismer fra gruppens tidligere højtlonnede og magtfulde medlemmers side. En af gruppens svage medlemmer udtrykker det: *“Vi er da positive de fleste af os, men samtidig lidt skeptiske”* (Helle, s. 12; li. 36). En skepsis, der er forankret i den lønmæssige forbundethed – at den vil medføre et gruppepres fra gruppens magtfulde medlemmer. Som Helle udtrykker det: *“... hvis man nu ikke er en af de hurtigste og sådan noget, om. om man så føler sig meget presset”* (Helle, s. 3; li. 6).

Denne skepsis og frygt for, at gruppen vil virke undertrykkende og repressiv, er også forankret i en erkendelse af, at magtforholdene i gruppen er kendetegnet ved en udpræget magtasymmetri.

---

<sup>221</sup> Denne problemstilling vil senere blive forbundet med de fordringer, omstillingen konfronterer gruppens magtfulde med omkring gruppens konstituering som en rollestruktur.

Dette kommer til udtryk, når Helle omkring gruppen og dens medlemmer fortæller, at: "... *det er nogle søde piger alle sammen*" (Helle, s. 10; li. 37), men samtidig i direkte forlængelse heraf præciserer: "*Øh, der er nogle få stykker der ikke siger så meget. ... Ja. Og nogen der siger en hel masse*" (Helle, s. 11, li. 32). Her antydes en udpræget magtasymmetri gruppens medlemmer imellem, som kommer til udtryk ved, at gruppen som et diskursivt fællesskab ikke konstitueres ligeligt af alle gruppen medlemmer. En magtasymmetri, som også fremtræder i Fridas fortælling om gruppen og hendes utilfredshed med gruppens magtfulde medlemmers rygepausepraksisser. Frida giver i denne forbindelse samtidig udtryk for en magtesløshed, som skyldes en frygtsomhed over for gruppens dominante medlemmer.

I bund og grund præsenteres gruppen således ud fra et diametralt anderledes perspektiv af gruppens svagere og perifere medlemmer. Gruppen beskrives ikke som karakteriseret ved normmæssig kohærens og handlemæssig styrke og potens eller som en organisationsaktør, hvortil der kan knyttes forhåbninger om at udøve indflydelse på selvstyrets udformning og gruppens omstændigheder. Derimod beskrives gruppen som karakteriseret ved heterogene interesser og motiver og som en potent magt, der træder op over for den enkelte, og i forhold til hvilken, den enkeltes skæbne og gunst vil afhænge. Ud fra denne opfattelse af gruppen foreligger en grundlæggende usikkerhed og skepsis og afventende position omkring, hvorvidt det vil blive tåleligt og holdbart og muligt at indordne sig i arbejdet i en selvstyrende arbejdsgruppe. En afventen og se tingene an som Erna, som en repræsentant for gruppens mere perifere medlemmer, rammende udtrykker, når hun fortæller, at: "*Jeg vil sige, at før, en god halv års tid, vil jeg prøve at se - hvis ikke mere. ... Det kommer an på, hvordan. ... Jeg vil prøve en god 1/2 års tid, måske lidt mere*" (Erna, s. 5, li. 7) og "... *se om man selv ligesom kan indordne sig det der. Fordi kan man ikke det, så er der jo ingen grund til at ødelægge den gruppe. Hvis det er, vel. ... Og det er ikke sikkert, at ... Det er jo ikke sikkert, at jeg kan finde mig i og sådan ligesom arbejde i sådan en stor gruppe. ... Vel*" (Erna, s. 27, li. 20).

Et fællestræk hos gruppens stærke og svage medlemmer er, at der for begge grupperingers vedkommende foreligger en erkendelse af, at gruppen er kendetegnet ved heterogenitet og disintegrative processer. En erkendelse, som for gruppens stærke medlemmer kommer til udtryk gennem en bekymring omkring de svages distance og manglende involvering og forpligtelse og hos de svage kommer til udtryk gennem en usikkerhed om, om arbejdet i en selvstyrende arbejdsgruppe vil blive tåleligt og holdbart<sup>222</sup>.

---

<sup>222</sup>Denne splittelse mellem to perceptioner af gruppen foreligger også som en indre-psykisk splittelse hos både gruppens stærke og svage medlemmer (jf. Bente og Charlotte case).

De to grupperinger adskiller sig imidlertid på et afgørende punkt, nemlig ved den aktørstatus de tilskriver sig selv og gruppen. Det forhold, at gruppens stærke medlemmer træder ind i gruppen som et (etableret) kollektiv, betyder, at der foreligger en oplevelse af tilhørsforhold og identitet hos denne subgruppering - allerede før omstillingen iværksættes, og det (etablerede) kollektiv er samtidig baggrunden for, at gruppen anskues som en instans, hvortil der kan knyttes forhåbninger om, at kunne udøve indflydelse på den bredere organisation og selvstyrets konkrete udformning<sup>223</sup>. Hos gruppens svagere medlemmer anskues gruppen og den øgede forbundethed under selvstyret heroverfor ud fra et perspektiv om at skulle indordne sig – at skulle indordne sig med risiko for at blive underlagt et konformitetspres om at skulle honorere magtens forventninger og krav. En bekymring, som både henviser til en oplevelse af magtens styrke og potens, og den svaghed og mangel på gensidig forpligtethed, som kendetegner gruppens svagere medlemmer indbyrdes (jf. Frida).

Hidtil har analysen taget udgangspunkt i de mere manifeste bestemmelser og perceptioner af gruppen, der foreligger blandt gruppens medlemmer. En analyse, som har vist, at gruppens stærke medlemmer trådte ind i gruppen som et dagordenssættende og handleberedt kollektiv, hvorimod gruppens svagere medlemmer trådte ind i gruppen som enkeltpersoner, der kun har sig selv og sin egen arbejdsmæssige bytteværdi at stille til rådighed og fæste lid til i bestræbelsen på at sikre sig magtens gunst og anerkendelse<sup>224</sup>. Denne analyse vil blive afrundet gennem inddragelse af, hvad der på et mere latent niveau karakteriserer samspillet eller interaktionen mellem gruppens dominante og magtfulde medlemmer i forbindelse med opstarten af selvstyret.

I forbindelse med Charlottes påpegning af, at gruppen under opstartskurset ikke var karakteriseret ved en underdanighed og føjelighed over for ledelsens målsætninger og diskurser, fremhæves det, at gruppens stærke medlemmer af bagvejen har fået at vide, at andre af gruppens medlemmer var frustrerede over deres adfærd og væren på kurset. Charlotte fortæller således, at: *“Vi har også fået at vide bagefter, af en i gruppen, at det gik meget op i pjat i vores gruppe. ... Men altså så har vi snakket om det ikke osse. ... Det har vi fået at vide sådan udenom, at det, det. ... Sådan ved, at én har sagt, det til en anden, som så. ... vi har fået det at vide. Men altså vi er, vi er i hvert fald*

---

<sup>223</sup>Dette betyder, at gruppen fødes med en subkultur og et handlekollektiv. Et handlekollektiv, som imidlertid ikke er udtryk for en dannelsesproces omfattende alle gruppens medlemmer. Et kollektiv, som har sit konstitueringsgrundlag i det tidligere produktionssystem, og som både optræder som en handleaktør over for den bredere organisatoriske kontekst og over for den bredere gruppekontekst, som dette kollektiv er indlejret i. Resten af gruppens medlemmer tvinges til at forholde sig til denne handleaktør som dagsordenssættende instans, men også som en magtinstans.

<sup>224</sup>Som når Jytte fortæller, at hun også er god til noget og kan tjene godt: *“men jeg ved i hvert fald, at sådan noget som bysteholder og sådan noget, ... Det er altså godt. ... Ja (det er noget der giver gode penge)”* (Jytte, s. 4, li. 15).



*en 3 stykker, ikke osse, der bare snakker, og vi har sådan en indbyrdes tone, og sådan, ikke osse. ... Som man siger. Og det kan hun godt have misforstået, ikke osse. ... Fordi vi har sådan nok noget med bare at buse frem, ikke osse, altså. ... Så hun synes det gik for meget op i pjat. Men vi synes selv, at vi har fået meget ud af den - det kursus der, ikke osse” (Charlotte, s. 10, li. 1).*

Denne beretning illustrerer, at der foreligger en betydelig frygtsomhed over for gruppens toneangivende medlemmer. Frygtsomheden udtrykkes eksempelvis ved, at frustrationer og utilfredsheder ikke fremføres offentligt, men udspiller sig som mere fordækte sociale processer i form af sladder i krogene. At gruppen er karakteriseret ved, at der blandt dens medlemmer foreligger en udbredt frygtsomhed og manglende evne til at stå ved egne holdninger og meninger, fremgår også, når Anna omkring kurset fortæller, at: *“Fordi der er et par stykker, i hvert fald i gruppen, som stjeler totalt. ... Ja. Som overhovedet ikke, øh, ... (Vil være med). ”Og det synes jeg, det er lidt af en skam, fordi den ene af dem har jeg snakket enormt meget med før, og haft et godt forhold til. ... Men det her, det har faktisk ved at blive helt (anden). ... Jeg har ikke ændret holdning til hende. ... Hun har i hvert fald til mig. ... (hvordan) Uhm, det ved jeg ikke hvordan jeg skal sige det. ... Jamen der fik jeg jo nogle drøje hug af hende der, nede på kurset. ... Ja, noget af det er berettiget, det er jeg fuldstændig klar over. ... Men jeg mener jo bare, at hvis der er, når man siger noget der, øh, man mener der er forkert ved en person, så må man også ligesom selv stå til ansvar for det man siger. ... Hvor hun så lægger ud, som at der er andre der har sagt det. ... Og det får jo ligesom, fordi det sagde jeg til hende. Så sagde jeg er det dig. Nej fordi hun skulle nok klare mig. Så sagde jeg, hvem er det så sagde jeg. Vi kom aldrig videre, hvis ikke hver især står ved det de mener. ... Det må man, ellers mener jeg ikke at man kan bruge det til noget. ... Hvis ikke man selv står ved det. .... Det vil jeg håbe (vi får løst). ... Jeg vil i hvert fald gøre mit til det. ... Men jeg tror det bliver frygtelig svært” (Anna, s. 37, li. 6).*

Anna henviser her til en episode, hvor en af hendes tidligere gode venner på arbejdspladsen har forsøgt at være talskvinde for de forknytte og frygtsomme medlemmer af gruppen. Det betyder på den ene side, at der foreligger en vis offentlighed omkring forekomsten af frustrationer og frygtsomhed over for magten og magtens udøvelse, men på den anden side - og som en væsentlig svaghed - har denne offentlighed været fremført per stedfortræder og uden en efterfølgende opbakning eller vedståelse fra de berørte parter side<sup>225</sup>.

---

<sup>225</sup>Det interessante ved denne beretning er, at en offentlighed forudsætter, at der ud over gruppens magthavere (Anna, Bente og Charlotte) forefindes andre magtfulde og indflydelsesrige medlemmer i gruppen, som er i stand til at forvalte andre motiver og interesser. Dorte er et sådan magtfuldt og indflydelsesrigt medlem, men hendes problem består selvsagt i, at hun ikke bakkes op af dem, hun træder solidarisk op for. En situation, som selvsagt understreger dybden i den magtasymmetri, der foreligger blandt gruppens medlemmer. Desuden rummer Dortes

Samlet set kan der konkluderes, at gruppen er kendetegnet ved en splittelse mellem på den ene side en beskrivelse af gruppen som det gode og stærke fællesskab og på den anden side en beskrivelse af gruppen som karakteriseret ved frygtsomhed, splittelse og dominans, hvor det sidste kommer til udtryk gennem en udtalt social tilbagetrækning og distancering fra kollektivet og som fordækte processer og fordækt kommunikation i gruppen. Der foreligger blandt gruppens magthavere en viden og bevidsthed om, at ikke alt er idyl, og at der er nogle disintegrative processer på spil i gruppen, som de frygter, virker dysfunktionelt ind i forhold til gruppens konstituering og udvikling som et arbejdsmæssigt fællesskabet, og som det derfor ikke er muligt at undlade at forholde sig til og intervenere overfor. Dette er næste afsnits tema.

#### *4.3. Homogenitet versus heterogenitet i gruppen, som et forandringsimperativ*

Det er fremgået af den hidtidige analyse, at der blandt gruppens mål- og strategiformulerende lag (kollektivet af tidligere højtlønnede syersker) foreligger en splittet perception af gruppen og de udfordringer, som gruppen står konfronteret med i dens dannelsesproces som en selvstyrende arbejdsgruppe. En splittelse, som viser sig ved, at gruppens magthavere på den ene side beskriver gruppen ud fra begreber som kohærens, (arbejdsnorm) homogenitet, styrke og potens og parathed til at virke som en selvstyrende arbejdsgruppe, blot gruppen får de rette produktionsvilkår at virke under. På den anden side udtrykkes en bekymring om, at gruppens svagere medlemmer vil undslå sig forpligtelse og ansvarlighed over for selvstyret og fællesskabet (forpligtelsesheterogenitet).

I dette afsnit vil analysen omhandle, hvorledes gruppen - specielt dens politikformulerende lag - intervenserer over for de disintegrative processer, som identificeres i forhold til de svagere gruppe-medlemmers væren i gruppens sociale interaktion.

Fra gruppens toneangivende medlemmers side fremhæves det, at opstartskurset bidrog til en optøning af den frygtsomhed, som kendetegner gruppens svagere medlemmer, og dermed også bidrog til en positiv udvikling i gruppen, hvor flere og flere af gruppens medlemmer begyndte at forpligte sig og deltage i gruppens offentlige diskussion. Som en af gruppens magtfulde medlemmer be-

---

sikkert behjertigede forsøg på at gøre sig til talskvinde for de undertrykte gruppe-medlemmer nederlagets selvforstærkende reproduktion (Nichols & Armstrong). Nederlag, der tjener som en påmindelse om, at en solidaritetspåtagelse er lidet sandsynligt fra gruppens svagere medlemmer. Når det fremhæves, at kritikken blev fremført per stedfortræder, og at episoden ikke som sådan angår et forsøg på fra Dortes side at tillægge gruppens svagere medlemmer hendes egne frustrationer og vrede, så skyldes det, at Dorte modsat gruppens svagere medlemmer er karakteriseret ved en ligeværdig deltagelse i gruppens offentlige diskussion. Dorte var i gruppediskussionen karakteriseret ved en samlet taletid, der var identisk med gruppens magtfulde medlemmer (Anna 26,52 %, Bente 24,25 %, Charlotte 19,72 %, Dorte 25,03 %). Dortes intervention angår snarere en bekymring omkring den forkyndelse og frygtsomhed, hun sanser hos gruppens svagere medlemmer.

skriver det: *“Jhhhaa, hvad har jeg fået, altså, æh, jeg synes vi har fået mange, øhm altså et stort samvær. ... Altså nu er jeg heller ikke én af dem der sådan har holdt min mund herude. Så jeg har ikke følt mig udenfor, herude, på nogen måde. ... Men, jeg synes, at vi blev rystet noget mere sammen. ... I gruppen. ... Ja. Og der var da flere som begyndte at turde sige noget, jo længere vi kom hen (i kurset) ikke osse. Der var da lige et par stykker som ikke sagde så meget i starten. Men det hjalp da. ... Jhhhaaa, det vi, nej altså jo, vi havde mange ting oppe at vende, også med at hvordan vi skulle være overfor hinanden. ... Og vi vil da helst have, at der ikke var nogen der skulle gå og skyde noget under skoene. Hellere komme frem med det, og så må vi tage det. ... Ja. Og så, at der ikke er nogen der går og bær det inde i sig selv, fordi det er bedst, at få luft med det samme. ... Og så tage imod det positivt”* (Bente; s. 5; li. 1).

Det betones hermed, at det er vigtigt at overvinde den usikkerhed, som kendetegner gruppens svagere medlemmer, og at udvikle et åbent, forpligtet og stærkt samvær. En udvikling, som angives, at være påbegyndt, men samtidig ikke er tilendebragt, hvorfor der fremsættes en normkodeks for god opførsel og samvær i gruppen. En normkodeks, som angår en forpligtelse på at være åben og ærlig og ikke at være mistænksom, mistroisk eller på vagt over for gruppens andre medlemmer samt at lære at tage de nødvendige konflikter<sup>226</sup>.

Umiddelbart fremtræder dette som en temasætning, som ensidigt retter forandringsforandringer mod gruppens svagere medlemmer - et imperativ om, at de bør nærme sig den væren, som kendetegner gruppens stærke medlemmer. Det fremgår imidlertid i en beretning fra en anden af gruppens toneangivende medlemmer, at der også har været rejst en kritisk diskussion omkring de stærkes væren i gruppen. *“Der kom i hvert fald ting frem, som man ikke vidste om andre, og ... Man måtte nok også selv stå lidt skoleret derinde. ... Jeg var i hvert fald en af dem, der kom til det. ... Nej, men det er fordi jeg har en måde at tale til folk på som - jeg mange gange siger tingene hårdt. ... Ja, det gør jeg, og det ved jeg også godt, at det er en stor fejl, men så må jeg prøve at lære”* (Anna, s. 14, li. 19).

Ud fra et procesperspektiv har kurset således bidraget til påbegyndelse af en afklaring og temasætning af ”hvordan man bør opføre sig over for hinanden”. Dette indbefatter både et forandringsimperativ over for gruppens svagere medlemmer (et krav om åbenhed og forpligtelse over for

---

<sup>226</sup>Imperativet om åbenhed handler også om magt. For dem, som har magt i gruppen, er informationer afgørende for opretholdelse af deres magt og er en fordel med hensyn til udførelsen af deres ledelsesfunktioner. Derfor er åbenhed fra de domineredes side nødvendigt eller ønskværdigt. Til gengæld er de, der besidder magt, ofte tilbageholdende med at dele informationer med dem, de dominerer, fordi det kan virke nedbrydende i forhold til deres magt. For de underordnede/dominerede er åbenhed i forhold til de dominerende irrelevant. Ofte oplever de dominerede, at kravet om åbenhed er optakt til krænkelser og udnyttelse. Se Edelson & Berg 1999, s. 126, s. 326, s. 116-117.

fællesskabet) og et krav til gruppens magtfulde medlemmer om en mere hensynsfuld jargon og omgangstone<sup>227</sup>.

Umiddelbart kunne dette tolkes som en vis jævnbyrdighed mellem gruppens medlemmer i forhold til den normudvikling, der er foregået i gruppens begyndende dannelsesproces. Forstået således, at alle gruppens forskellige sociale konstellationer nu konfronteres med et forandringsimperativ om at udvise en imødekommelse af disse forandringsimperativer. Ved nøjere eftersyn viser dette sig imidlertid ikke at være tilfældet. Dette fremgår blandt andet, når Bente omkring de stærke gruppe-medlemmers omgangstone og jargon fortæller, at: *“Jamen jeg tror også at mange nye de oplever det værre end det er. ... Det tror jeg altså. Ikke osse. Fordi, også fordi vores sprog indbyrdes herude, (latter). ... Folk de har godt nok gloet sommetider, når vi skændes ude på bænken. Og det er bare jargon. ... Åhr, vi kan godt sidde og sige, hold kæft til hinanden, det bunder altså ikke længere end. Men altså jeg kan godt se, at når der kommer nogle nye, så når de går fordi, og så sider vi og siger åhr hold din kæft, så tænker de hov hov. ... Ja. Jo. Vi er nogen der har en frygtelig jargon overfor hinanden, men vi ved jo hvor den bunder. Ikke osse. ... Altså den bunder jo ikke i noget. ... Overhovedet. Overhovedet ikke. ... Nej det er humoristisk det hele. Men det kan folk jo ikke altid høre. Og slet ikke hvis de ikke har nogen humoristisk sans. ... Vi har i hvert fald også snakket om i vores gruppe, at - især til de to nye, der, at det skal de altså overhovedet ikke tage så tungt. Fordi det bunder overhovedet ikke i nogen ting. Det gør det ikke”* (Bente, s. 37, li. 1).

Dette kultursammenstødsperspektiv peger på, at der ikke foreligger en reel imødekommelsesintention blandt gruppens stærke medlemmer over for den frygtsonhed, som deres samværsform og jargon genererer. Et sådan kultursammenstødsperspektiv repræsenterer en bagatellisering af de spændinger, der foreligger i gruppen. Spændinger, som forklares med de nys ukendskab til arbejdspladskulturen. Det gør, at de misforstår tingene og lægger mere i dem, end hvad er berettiget. Pointen bliver, at gruppens svagere medlemmer må lære ikke, at *“tage det så tungt”*.

Dette kultursammenstødsperspektiv på spændingerne mellem gruppens stærke og gruppens svagere medlemmer er på mange måder i overensstemmelse med den arbejdsnormhomogenitet, som vi tidligere har set gruppens magthavere forfægte som et kendetegn ved gruppen (jf. temasætning om gruppens sammensætning). Det implicerer, at spændingernes og konflikternes grundlag reduceres til et formsspørgsmål og anses for at være uden reel bund i virkelige interesse modsætninger. Kulturtemasætningen involverer en temasætning af forskellighed, men muliggøres kun på baggrund

---

<sup>227</sup>For en mere uddybet analyse af de enkelte repræsentanternes temasætning omkring gruppen som et socialt system henvises til analysen af de individuelle cases.

af et postuleret sammenfald i de forhåbninger, som gruppens forskellige medlemmer knytter til den arbejdsorganisatoriske omstilling. På mange måder implicerer et kulturbegrebsperspektiv således den manglende anerkendelse af, at der kunne forefindes andre motiver og interesser hos gruppens svagere medlemmer, som kan have samme legitimitet som de interesser og motiver, der kendetegner gruppens stærke medlemmer. Bagsiden af kulturbegrebsperspektivet er således, at der omkring gruppen som et interessefællesskab foregives at foreligge et fuldstændigt sammenfald mellem gruppemedlemmernes motiver og interesser<sup>228</sup>. Kulturperspektivet delegitimerer i den forstand de svage gruppemedlemmers følelser og reaktioner og gør disse til irrationelle og funderet i uvidenhed og misforståelser. Kulturperspektivet implicerer samtidig en apolitisering i temasætningen af gruppens dannelsesproces. Den manglende gensidige anerkendelse af de motiver og interesser, som er repræsenteret blandt gruppens svagere medlemmer undgås nu bekvemt.

Når det hævdes at være udtryk for en manglende gensidig anerkendelse af de svages interesser og motiver, hænger det sammen med, at gruppens svagere medlemmer ganske vist ikke aktivt træder op for deres forståelser og bekymringer, men derimod indirekte på et mere latent niveau sætter sig igennem i de stærkes temasætning. Anderledes formuleret: de stærkes temasætning forudsætter de svages standpunkter, også selvom de ikke manifest forfægtes. Metodisk rejser det den interessante problemstilling, at hvad vi ved om hinanden, ikke blot er en afspejling af, hvad vi siger til hinanden, men også hvad vi af omveje hører om hinanden og ser i hinanden. Et konkret eksempel herpå er følgende udsagn fra Bente: *“Jamen der kan sikkert komme mange ting (konflikter og sociale spændinger). ... Jamen jeg tror, at er der nogen der kan føle, at “nå kigger de nu på uret, nu går jeg ud og ryger”, så - og sådan nogle ting. ... Altså det er sådan ting folk nok skal lære. Det har jeg i hvert fald sat mig selv for, at det vil jeg overhovedet ikke kigge på. ... Jamen det tror jeg nok, fordi at nu har jeg alle dage gået ud og holde pauser, og det vil jeg bestemt også blive ved med. ... Men dem der så måske ikke har været vant til det, jeg vil håbe, at de så gør det. ... Fordi man har godt af at rejse sig, og gå og få nogle andre impulser”* (Bente, s. 6, li. 21). Bente er bekendt med Fridas kritiske temasætning omkring de stærkes pausepraksis, til trods for at Frida forsikrer, at hun ikke offentligt har turde fremføre denne kritik.

At gruppens magthavere ikke er kendetegnet ved en reel imødekommelsesintention, illustreres ved, at Bente fortæller, at: *“Ikke andet, end at vi har snakket om, at det skal helst køre ligesom det*

---

<sup>228</sup> At spændingerne temasættes indenfor rammerne af en kultursammenstød forståelse kan ikke tilskrives en ideologisk temasætning hos gruppens magtfulde medlemmer, men er forankret i det forhold, at gruppens svagere medlemmer er kendetegnet ved en manglende forfægtelse af egne motiver og interesser. Kultursammenstøds forståelse understøttes af de svagere gruppemedlemmers frygtssomhed og afståelse fra at forvalte egne motiver og interesser, som dette fx. kommer til udtryk, når Frida fremfører: *“Nej fordi, at - det er der altså ingen, jeg tør ikke at rører ved det, da. ... Nej det tør jeg altså ikke”* (Frida s. 9; li. 1)..

*har gjort hele tiden. ... Med vores pauser og alt muligt. Fordi vi synes det er sundest, og komme ud. ... Jo men det tror jeg nok (vi er enige om i gruppen). Jeg har ikke hørt nogen der har sagt, at der ikke er. ... Der er nok nogen der benytter sig mindre af det end andre. ... Men jeg håber så, at de benytter sig af det, ud af, altså som man kan tillade sig, også fordi det er sundt” (Bente, s. 7, li. 17).*

Dette illustrerer, at den manglende imødekommelse fra gruppens stærke medlemmers side er forankret i et forsvar af hævdvundne individuelle frihedsrettigheder og værnestrategier over for arbejdets fysiske og psykiske belastninger.

Sammenfattende kan det konkluderes, at gruppens temasætning og interventionsforståelse som et forandringsimperativ i forhold til forpligtelsesheterogenitet eller disintegrative processer i gruppen afspejler en uoverensstemmelse mellem på den ene side en foregivet harmoni og en sanset disharmoni.

## ***5. Gruppen som en ledelses- og autoritetsstruktur: Gruppekoordinatorfunktionen***

Hidtil har analysen omhandlet de forstyrrelses- og foruroligheds- henholdsvis muligheds- og forhåbningszoner, gruppens medlemmer anticiperer i forhold til den arbejdsorganisatoriske omstilling, herunder de magtrelationer gruppen “fødes” med. Det følgende vil angå gruppens selvorganisering som en rolle- og magtstruktur. En analyse, som primært vil tage udgangspunkt i de målsætninger og sociale dynamikker, der udspillede sig i tilknytning til spørgsmålet omkring gruppekoordinatorfunktionen.

### ***5.1. Gruppens målsætning og definition af gruppekoordinatorfunktionen***

Der foreligger blandt et flertal af gruppens medlemmer et ønske om at undgå, at gruppekoordinatorfunktionsrollen medfører, at gruppen udvikler sig til et hierarkisk autoritetssystem<sup>229</sup>. En målsætning, som både forfægtes af gruppens stærkere medlemmer (Anna, Bente og Charlotte) og repræsentanter fra gruppens periferi (Frida & Helle). På denne baggrund besluttede gruppen at gennemføre en rotationsordning, hvor gruppekoordinatorfunktionen skulle gå på skift mellem gruppens medlemmer. Som et af gruppens medlemmer udtrykker det: *“Ja. Altså vi har ikke sat*

---

<sup>229</sup>Dette kan på mange måder betragtes som et ønske om, at gruppen bliver til noget andet end det, den er, givet den magtasymmetri, som gruppen fødes med, og den forpligtelsesheterogenitet, som foreligger mellem gruppens stærke og gruppens svage medlemmer i forhold til selvstyrets rolleimperativer.

*sådan en bestemt tid på, ikke her i første omgang. ... Men i hvert fald den første måned der har vi én, ikke osse. ... Og så vil vi så tage op hvordan vi skal køre. Om vi skal have 3 måneder, og så have én med, og sådan noget, ikke osse” (Charlotte, s. 15, li. 11).*

Et af gruppens perifere medlemmer fortæller på lignende måde, at: *“Vi - der var en hun ville da godt begynde. ... Den måned her. ... Og så mente VI, at VI skal prøve, at skifte” (Frida, s. 12; li. 29).* En rotationsordning, som samtidig motiveres på følgende måde: *“Jeg synes, at vi skal alle sammen prøve. Ja. ... Fordi det skal jo ikke være sådan, som nu hende der skal starte, hun er - hvis hun nu får, hun skal til at styre det hele, fordi det skal hun ikke. ... Nej, jeg mener vi skal alle sammen have noget at sige. ... Fordi så kan vi lige så godt få en direktrice, hvis det er en der skal gå og” (Frida, s. 13; li. 5).*

Standpunktet forfægtes af det gruppe medlem, som påtog sig at starte op som gruppens første gruppekoordinator (Anna). Dette medlem af gruppen fortæller således omkring gruppekoordinatorfunktionen, at: *“Jamen det, det rør ikke mig. ... Fordi det er ikke, det sagde jeg også til dem dengang, jeg vil hverken reagere eller bestemme eller noget som helst, vi var ligesom. Vi kan sige, skal vi ind til ledelsen, så vil det blive mig der kommer derind ikke osse. Og det er sådan set det jeg vil bruge det til. ... Og ikke ret meget andet. ... Og ikke ret meget andet. ... (Den daglige planlægning af arbejdet i gruppen) ... mener jeg vi skal være sammen om, ikke osse” (Anna, s. 24, li. 16).*

Rollen defineres her udelukkende som en talsmandsfunktion i forhold til den bredere organisatoriske kontekst. Hvorimod det afvises, at rollen intragruppemæssigt indebærer specielle forpligtelses- og beføjelsesaspekter i forhold til den daglige planlægning og koordinering af arbejdet<sup>230</sup>.

Fælles for disse medlemmers erklæringer omkring gruppekoordinatorfunktionen er et ønske om at undgå en autoritetsstruktur i gruppen, som vil repræsentere en reproduktion af de autoritetsstruk-

---

<sup>230</sup>Det er ganske vist rigtigt, at rollens bestemmelse på mange måder ensidigt relaterer sig til rollens talsmandsfunktion. Dette hænger også sammen med, at gruppens omstillingsstrategi på mange måder ekskluderer en bestemmelse af rollen i forhold til selvstyrets daglige forvaltning, fordi gruppens task-specialiseringsstrategi implikerer en fortsættelsespraksis i forhold til det individualiserede arbejde og ikke anskuer omstillingen til selvstyrende arbejdsgrupper som et mere socialt orienteret arbejde. Dette ændrer dog ikke ved, at de primære foruretholdszoner både for gruppens magthavere og dele af gruppens perifere medlemmer lige præcist er forankret i en bekymring omkring betydningen af rollen som en magtstruktur. Bekymringens grundlag er altså ikke talskvindefunktionen, men snarere magtspørgsmålet i gruppen. Talskvindefunktionen er selvsagt væsentlig at have øje for, fordi den har implikationer, i forhold til hvem der er valgbar, og hvem der ikke valgbar. Diskussionen omkring gruppekoordinatorrollen er primært forankret i et magtperspektiv, både for gruppens centrum og de af gruppens perifere medlemmer, som bakker op om en rotationsordning. Ud fra begge positioner formuleres et ønske om at undgå, at denne rolle udvikler sig til nogle autoritets- og autoriseringsstrukturer, der minder om og repræsenterer en reproduktion af det tidligere produktionssystems autoritetsstrukturer. For gruppens magthavere angår diskussionen primært forholdet mellem ansvarlighed og rollepåtagelse i forhold til selvstyret, for gruppens perifere medlemmer en frygt for den magt, som gruppens stærke repræsenterer, og en intention om, at denne ikke institutionaliseres som en rollestruktur.

turer, der forelå under det tidligere produktionssystem. Omkring gruppens funktionsmåde som en selvstyrende arbejdsgruppe foreligger en målsætning om udvikling af en jævnbyrdighed i forhold til den interne autoritetsudøvelse i gruppen.

Det er imidlertid ikke uvæsentligt at præcisere, at der blandt gruppens medlemmer ikke foreligger en fuld opbakning og samstemmighed over for gruppens målsætning omkring besættelse af gruppekoordinatorfunktionsrollen endsige rollens indholdsmæssige bestemmelse. Tre af gruppens svagere og mere perifere medlemmer giver således mere eller mindre eksplicit udtryk for en ikke-føjelighed, udtrykt som et standpunkt om, at de ikke besidder de personlige egenskaber, rollen fordrer. Jytte fortæller således, at: *"Nej det tror jeg ikke, jeg er ret godt til. ... "Nej, det tror jeg godt nok ikke. ... "Nej. Nej (vil jeg helst slippe for). "Ja det tror jeg nok"* (Jytte, s. 10, li. 14). Tilsvarende afviser Erna, at hun er indstillet på at påtage sig rollen: *"Øh, det vil jeg nok sige, det vil jeg helst være fri for. ... Nej, men også i det hele taget. ... Fordi at. ... Jeg er meget nervøs anlagt, hvad sådan noget angår, og det der med ligesom at huske de forskellige ting, og. Det er, det tror jeg ikke jeg ligesom kan. ... Når der er så meget der ligesom kommer ind, ikke osse. Men altså selvfølgelig det kan man da trænes op til. ... (Det er) ikke (at) planlægge ... arbejdet, men altså hvis det er sådan at man ligesom siger, at man skal ind og snakke med nogen. Det der med at planlægge det tror jeg nok, ... (at skulle tale med ledelsen) det vil jeg helst være fri for. ... Ja det vil jeg helst være fri for. Sådan noget med og skulle finde ud af, det, det tror jeg godt. ... Sådan ligesom. Det kunne man sagtens finde ud af"* (Erna, s. 14, li. 10). En sidste repræsentant (Inger) for gruppens svagere medlemmer tilkendegiver, at hun ikke har gjort sig store tanker om gruppekoordinatorfunktionen, men tilkendegiver samtidig, at hun er glad ved valget af Anna som gruppens første gruppekoordinator. Som Inger udtrykker det: *"Der er ikke, jeg ved ikke, nej nej, jeg ikke tage, spekulere på, altså. ... Jeg er glad, at hun (vil starte) ... Ja, nemlig"* (Inger, s. 18, li. 13). *"... i vores gruppe er det bestemt, hvad hedder hun, Anna. ... Hun, hun er mange år arbejdet, i vores gruppe altså. ... Så hun forstå hvordan, og hvordan det skal"* (Inger, s. 12, li. 26). Et synspunkt, som udbygges på følgende måde: *"Jamen altså, det - hun forstå meget, og så - det hjælper. ... Dem som ikke forstår, (hvad) de skal lave, altså. ... Der er, jeg håber det bliver godt"* (Inger, s. 13, li. 1).

Dette betyder, at gruppens svagere og perifere medlemmer som subgruppe betragtet er karakteriseret ved en betydelig heterogenitet i forhold til spørgsmålet omkring gruppens konstituering som en rolle- og magtstruktur.

Gruppens temasætning af gruppekoordinatorrollens ansvars- og beføjelsesområde er både forankret i gruppens interaktion med den bredere organisatoriske kontekst og den interne interaktion



omkring selvstyrets daglige forvaltning. En dobbelthed, som samtidig ud fra gruppens problemidentifikationer er forankret i krav om ekstern styrke og intern jævnbyrdighed. Spørgsmålet er selvfølgelig i denne sammenhæng, hvorledes disse to kravspecifikationer og profiler samvirker og sætter parametrene for valget af gruppekoordinator. Det kan her også bemærkes, at valget af gruppens første gruppekoordinator mere fremstilles som en undslåelseshandling fra gruppens svagere medlemmer, end som en egentlig positiv begrundelseshandling. Anna blev gruppekoordinator, fordi ingen andre ville, og fordi hun havde markeret sig mest i gruppens offentlige diskussion. Dette forhold signalerer en væsentlig problemidentificering og forståelse i forhold til gruppelederfunktionens funktion i forhold til omstillingen. En problemidentificering, der vedrører relationen til den organisatoriske kontekst, eller de omstændigheder, som gruppen skal producere og arbejde under. Nemlig, at der må vælges en "stærk" talskvinde, der kan forvalte gruppens interesser over for ledelsen. Derimod foreligger kun en sporadisk og uudviklet forståelse af funktionens betydning i forhold til gruppens interne forvaltning af selvstyret, hvilket skyldes gruppens task-specialiseringsstrategi som på mange måder repræsenterer en fortsættelsespraksis omkring arbejdsaktiviteter fra det tidligere produktionssystem.

## **5.2. Interaktion og forpligtelse omkring gruppekoordinatorfunktionen**

En ting er, hvad der karakteriserer flertallets målsætninger og intentioner omkring gruppekoordinatorfunktionen, et andet spørgsmål er hvilken magt, der ligger bag en sådan intention. I forbindelse med valget af gruppens første gruppekoordinator var flertallet af gruppens medlemmer karakteriseret ved en massiv undslåelse af at påtage sig hvervet som gruppekoordinator. Anna beskriver situationen, hvor hun fik overdraget hvervet på følgende måde: *"Selvfølgelig, men der var ingen der ville dengang det kom til stykket. ... Nej, det var ikke. Fordi vi snakkede om at holde demokratisk afstemning, men så, de sagde med det samme, at det ville de ikke. ... (Mange meldte fra) Ja, lige fra starten. ... Så var jeg den der havde siddet og råbt højest, og så. ... (Grunden til at de ikke vil være gruppekoordinator er), ... fordi, fordi de er for usikre på sig selv, der er det galt med nogle (mumlen), det er helt sikker, i hvert fald. Nogen af dem. ... Nej der snakkede vi om, at nu kunne vi altså se den første måned. Så kunne vi se hvordan det kørte. ... Og hvis det så, måske skulle jeg blive ved, måske skulle en anden - der gerne ville prøve, og så - så kunne man ligesom se .... Ja. Finde ud af hvordan man vil gøre det, ja"* (Anna, s. 24, li. 9).

Det interessante ved denne beretning er, at det for det første fremgår, at gruppens magtfulde medlemmer forsøgte at gennemføre og gennemtvinge en demokratisk afstemning omkring valg af

gruppekoordinator, men at dette forslag blev mødt med en massiv modstand fra resten af gruppens medlemmer. For det andet fremgår det, at når Anna blev valgt som gruppekoordinator, så hænger det sammen med, at hun havde "råbt højt". For det tredje, foreligger der stadigvæk en forhåbning om, at de svage gruppemedlemmers undslåelse ikke repræsenterer en mere permanent situation, men at de med tiden vil blive indstillet på at påtage sig hvervet som gruppekoordinator.

Samlet set viser dette, at der ikke foreligger en reel opbakning over for gruppens intentioner om at undgå, at gruppen udvikler sig til et autoritetshierarki, der repræsenterer en reproduktion af tidligere tiders autoritetsstrukturer. Valget af gruppens første gruppekoordinator afspejler, at det er de reelle magtrelationer, som gruppen fødes med i samspillet mellem subgruppen af tidligere højt-lønnede og resten af gruppens medlemmer, som sætter sig igennem i gruppens konstituering som en rollestruktur (jf. *så var jeg den der havde siddet og råbt højt, og derfor blev valgt til*).

Set ud fra gruppens magtfulde medlemmers synspunkt repræsenterer dette en ikke helt uproblematisk situation. Der foreligger således også en forhåbning om, at denne rolleundslåelse, som kendetegner gruppens svagere medlemmer, kun er midlertidig og ikke et udtryk for en mere permanent tilstand. Omkring det forhold, at der blandt gruppens medlemmer forelå en udbredt ulyst til at påtage sig gruppekoordinatorrollen, fortæller Bente således, at: " *Nej, men der var mange der ikke havde lyst. ... Ja. Men altså jeg tror det kommer hen af vejen, fordi altså det de er bange for, det er jo nok, at de skal til at sige for meget. (Latter). ... Og jeg tror det får vi løst meget op for. ... Altså jeg er nok meget positiv for at folk skal bøje sig lidt imod og sige at sådan skal det være. ... Ja, det tror jeg. ... Det håber jeg (Latter). ... (egen holdning til at blive koordinator?). "Jamen det er jeg da ikke bange for. ... Overhovedet, ikke. (tror det kan blive spændende?). Jamen det kan det da, men med de andres opbakning - kan det være spændende, ikke osse. Altså man skal jo have de andre med, ellers så. ... Ja. Ellers så"* (Bente, s. 13, li. 18).

Den centrale bekymring blandt gruppens magtfulde medlemmer er, at den rolleunddragelse, de kan iagttage blandt gruppens svagere medlemmer, implicerer en påtvungen rollepåtagelse for deres eget vedkommende. En rollepåtvingelse, hvor gruppekoordinatoren risikerer at udvikle sig til en mellemlederfunktion, hvor denne egenrådigt påtvinges forvaltningen af selvstyrets ansvars- og beføjelsesområder.

Det centrale dilemma for gruppens stærke medlemmer består i, at samtykke via tavshed er skrøbelig. Men værre endnu implicerer en sådan underkastelse også en rolleforpligtelse og rollebestemmelse for de magtfulde medlemmer, som de vægrer sig ved at påtage. Dilemmaet er, at de tvinges til at påtage sig en autoritær ledelsesrolle blandt i princippet jævnbyrdige og gensidigt ansvarlige.

Dilemmaet eller problemet set fra de magtfuldes perspektiv er, at den distancering og manglende involvering/ansvarlighed, som de sanser hos gruppens svagere medlemmer, påtvinger de magtfulde nogle rollebestemmelser. I den forstand udøver de svage gennem deres distancering en magt over for de stærke – de definerer deres rolle og ansvar. Man kan sige, at de svage medlemmer gennem deres distancering og tilbagetrækning konfronterer de dominante medlemmer med et dilemma. Et dilemma om, at de skal påtage sig et ledelsesansvar over for de andre.

Et fællestræk i Annas og Bentes forhåbning om, at situationen omkring gruppekoordinatorrollen kun repræsenterer en midlertidig overgangsvanskelighed og ikke et mere varigt og permanent problem, er, at barrierer omkring rolleunddragelse ikke forankres i et perspektiv om, at den frygt-somhed, distance og unddragelse, som kendetegner gruppens svagere medlemmer, skyldes den magt, de selv repræsenterer i forhold til omstillingen. Rolleunddragelsen forankres derimod i et perspektiv om, at de svages frygtsomhed og rolleunddragelse bunder i en personlig usikkerhed og mangel på selvtillid<sup>231</sup>, som samtidig rummer en iboende fortrøstningsfuldhed om, at disse svagere medlemmer med tiden vil overvinde deres personlige usikkerhed (når de får syn for sagn, falder deres parader og modstand over for selvstyrets og gruppens selvorganiserings rolleimperativer ned). En forståelse, som ensidigt udpeger de svage gruppemedlemmer som problemet, og som fraskriver magten og magtens perspektiver en betydning i forhold til den interaktion, der foreligger mellem gruppens svage og stærke medlemmer.

En yderligere forståelse af problemstillingens karakter fås gennem en inddragelse af den interaktion, som har udspillet sig omkring gruppekoordinatorrollen og selvstyrets rolleimperativer. Det fremgår således samstemmende blandt gruppens medlemmer, at der ikke har udspillet sig den store diskussion og fælles afklaring omkring gruppekoordinatorfunktionen og dens ansvars- og beføjelsesdomæner. Som eksempelvis Bente udtrykker det omkring gruppekoordinatorrollen og gruppens forvaltning af selvstyret: *"Nej, det har vi faktisk ikke haft de store diskussioner om endnu. Fordi. ... Nej, det regner vi med, at vi skulle have et møde her nu, når vi skal til og i gang"*

---

<sup>231</sup>Det er vigtigt i denne sammenhæng, at der på den ene side foreligger en diagnose af interaktionen i gruppen og på den anden side en bestemmelse af "skyld" eller årsagen til den uheldige eller hæmmede interaktion. På dette sidste område er gruppens magtfulde medlemmer kendetegnet ved at forholde sig forholdsvis ukritisk i forhold til egen væren og identificerer de svage medlemmer som problemet. Anlæggelsen af en sådan individualistisk forståelsesramme fungerer også som et bekvemt og komfortabelt syn på gruppen, som en smeltedigel af individer, blottet for politiske interessekonflikter og splittelser, sociale spændinger eller gruppemodsætninger. Dette er specielt et attraktivt forståelsesperspektiv for de magtfulde, fordi det ikke truer status quo og samtidig bidrager til at retfærdiggøre egen magtposition og kontrol. Et alternativt perspektiv kunne have taget udgangspunkt i en mere socialpsykologisk forståelsesramme. Ud fra et sådan perspektiv kan grupper ikke kun betragtes som endnu en ekstern faktor i den verden, som mennesker møder og interagerer med, men grupper er også internaliseret, fordi grupper bidrager til menneskers forståelse og oplevelse af sig selv. Grupper definerer, hvem vi er, hvad vi ser, hvad vi tænker og hvad vi gør (jf. McHugh & Thompson 2002, s.268-273, s.330-336).

(Bente, s. 12, li. 20). På lignende måde fortæller Charlotte, at der ikke foreligger en egentlig afklaring omkring gruppekoordinatorrollens ansvars- og beføjelsesområde. *“Nej det har vi egentlig ikke (haft diskussion om, hvad rollen indebærer). ... Nej det har mere været sådan, vi skal selvfølgelig hjælpes ad ikke osse. ... Og sådan noget. Men hun skal ligesom stå til ansvar for tingene, ikke osse, og være hende der render ind til ledelsen, og sparker dem bagi, når vi ikke har noget at lave, og sådan noget. Men det er ikke sådan én der sådan er mere end os andre, vel. ... Og det kommer vi jo heller ikke, altså det kommer hun ikke til at føle og vi kommer heller ikke til at føle det”* (Charlotte, s. 15, li. 27).

Set i relation til, hvad vi tidligere har set, karakteriserer gruppens magthaveres temasætning af gruppekoordinatorrollen ansvars- og beføjelsesdomæner, så er der indeholdt en interessant anomali i Charlottes beretning, som både peger på en indbyrdes heterogenitet blandt gruppens magthavere i forhold til den indholdsmæssige bestemmelse af gruppekoordinatorfunktionens ansvars- og beføjelsesområder, og på en inkonsistens hos Charlotte personligt. Anomalien fremgår af udsagnene *“ligesom stå til ansvar for tingene”* og *“render ind til ledelsen, og sparker dem bagi”*, hvor det samtidig betones, at *“men det er ikke sådan én, der er mere end os andre”*. Det første udsagn repræsenterer på mange måder en negation af den betoning af jævnbyrdighed, som fremføres af Anna og Bente omkring gruppens daglige forvaltning af selvstyret. Den anomali, som er indeholdt i Charlottes beretning, fremgår endnu tydeligere, når hun begrundet, hvorfor det er vigtigt at lade funktionen gå på skift mellem gruppens medlemmer. En begrundelse, som repræsenterer en værnestrategi mod, at gruppens stærke medlemmer påtvinges en arbejdslederrolle og de belastninger, som dette involverer. Det fremgår af Charlottes refleksion over at påtage sig ansvaret som gruppekoordinator: *“Ja det har jeg ikke rigtig spekuleret på endnu, men altså - jamen det bliver da også spændende, ikke osse, at man ligesom skal have noget mere overblik, end man har, når man ikke er koordinator, ikke osse. ... For det er klart, at det øjeblik man er det, der skal man ligesom. Altså man skal nok også vænne sig til, at man går hen til en arbejdskammerat, og siger nu går du lige hen og laver det der, fordi det er der vi har brug for én. ... Ikke osse. ... Det er man jo heller ikke vant til nu. ... At skulle sætte ens arbejdskammerater igang med noget. ... Vel. Det kommer man jo også til som koordinator. Ikke også. Og det tror jeg at man skal vænne sig til, at - men det er jo også derfor, at vi vil skiftes med at, i stedet for, f.eks. at det nu kun var en hele tiden. Der kan hurtigt blive et eller andet. Hun er også én åndssvag kælling, fordi hun tror, hun skal bestemme det hele. ... Sådan er man jo også”* (Charlotte, s. 15, li. 6).

Det er ikke hensigten på dette sted at gå ind i en dybere analyse og fortolkning af Charlottes standpunkt. Det er her tilstrækkeligt at notere sig, at der også blandt gruppens toneangivende med-

lemmer, som ellers trådte ind i gruppen som et veletableret kollektiv, foreligger en betydelig heterogenitet omkring gruppekoordinatorfunktionen.

Inkonsistensen og heterogeniteten omkring gruppens konstituering som en rollestruktur er forankret i en inkongruens mellem en vision om gruppen som en rollestruktur og gruppen som en reelt udfoldet magtstruktur, og kommer til udtryk igennem et skabt spændingsfelt mellem på den ene side et normativt imperativ om jævnbyrdighed, gensidighed og fælles ansvarlighed og på den anden side en realitet af magtasymmetri og dominans. Kort sagt: en modsætning mellem hvad gruppen BØR VÆRE og hvad gruppen ER. Det normative forpligtelsesimperativ er forankret i en bekymring omkring de utilsigtede konsekvenser af magtens udøvelse i form af rolleunddragelse og rollepåtvungelse blandt gruppens forskellige konstellationer af medlemmer<sup>232</sup>.

Gruppens målsætning omkring gennemførelse af en rotationsordning i forbindelse med besættelse af gruppekoordinatorfunktionen repræsenterer i den forstand et illusorisk forsøg på at omgå magtens realitet og konsekvenser. Dilemmaet består i, at der foreligger en betydelig inkongruens mellem vision/mål og realitet. Eller mere konkret, mellem ønsket rollestruktur/rolleforpligtelse og faktisk magtstruktur<sup>233</sup>. Gruppens målsætninger og forhåbninger om gruppen som en rolleforpligtelsesstruktur repræsenterer et forsøg på at negere magtens realitet og konsekvenser og afspejler samtidig magtens realitet i det reelle samspil blandt gruppens medlemmer, det vil sige forpligtelsesunddragelse, forpligtelsespåtagelse henholdsvis forpligtelsespåtvungelse som gruppens forskellige konstellationer af medlemmer konfronteres med ud fra magtens reelle udfoldelse og forvaltning. Anderledes formuleret afspejler gruppens målsætning omkring gruppekoordinatorrollen en sansning af, at der foreligger klare symptomer på, at gruppen er kendetegnet ved lav kohærens og disintegrative processer. Symptomer, som kommer til udtryk gennem en interaktion kendetegnet ved på den ene side frygtsomhed, apati, distance og på den anden side inert, manglende diskussionslyst og meningstilkendegivelse<sup>234</sup>. I den forstand repræsenterer de magtfuldes perspektiv omkring gruppekoordinatorrollen et normativt perspektiv og en bestræbelse på at antaste og annullere den sociale tilbagetrækning og distance, som foreligger blandt gruppens svagere medlemmer, men som den selv samme magt har frembragt gennem gruppens mål- og strategifastsættelse i forhold til selvstyrets udfordringer og fordringer. Den grundlæggende anomali omkring gruppens vision

---

<sup>232</sup>Begrebet konstellation må i denne sammenhæng ikke fortolkes som kollektiver. En konstellation kan omfatte alt fra mere løse og uforpligtede sociale forbindelser til egentligt handleforpligtede kollektivdannelser.

<sup>233</sup>En problemstilling, som er relateret til en bekymring om, at gruppens svagere medlemmer ikke vil påtage sig en ansvarlighed. Som Bormann & Bormann (1996) har fremført: *“Workers in groups with little cohesiveness tend to stand around and wait for assignments from their supervisors. ... While members of cohesive groups volunteer to help one another, people in groups with little cohesiveness “keep their noses clean” and “look out for number one”* (Bormann & Bormann 1996, s. 124).

<sup>234</sup>Jf. normkodeksdiskussion (se også Bormann & Bormann 1996, s. 124).

og mål i forhold til gruppens konstituering og udvikling som en rollestruktur er, at denne vision repræsenterer en negation af den faktisk udfoldede magt og magtstruktur i gruppen, som denne konkret udfoldes i gruppens mål- og strategifastsættelse.

En magt- og rollestruktur kan dog ikke stå i modsætning til hinanden. Dette hænger bl.a. sammen med, at en rollestruktur og rollepåtagelse ikke er en designet voluntær konstruktion, men en processuel frembringelse, der dannes på baggrund af de faktiske interesse- og magtkampe, der kendetegner en given kollektiv enhed i dens konstituerings- og dannelseshistorie<sup>235</sup>.

Her synes gruppens strategi illusorisk. Det illusoriske angår, at der fordres gensidighed og jævnbyrdighed i gruppemedlemmernes rolleforpligtelse og forvaltning, og det under vilkår, der er kendetegnet ved, at gruppens magthavere egenrådigt og autonomt er dagsordenssættende i forhold til gruppens mål og omstillingsstrategi<sup>236</sup>. En dagsordenssætten, som involverer trussel om knægtelse og tilsidesættelse af de svagere medlemmers behov og forhåbninger samt trussel om identitetsanslag i gruppens temasætning omkring lønspørgsmålet<sup>237</sup>. Det illusoriske at ville skabe en rollestruktur og rolleforpligtelse, som er inkongruent med de reelle magtstruktur viser sig for eksempel gennem gruppens stærke medlemmers mislykkede forsøg på at gennemtvinge en demokratisk afstemning i forhold til valg af gruppekoordinator. En gennemtvingseshandling, som udspringer af en bekymring om, at de svages rolleunddragelse implicerer en rollepåtvingelse, som de ikke selv ønsker og frygter, vil blive belastende<sup>238</sup>.

Ud fra et magtbegrebsperspektiv angår den udbredte manglende lyst til at påtage sig gruppekoordinatorfunktionen blandt gruppens mere perifere medlemmer ikke blot en personlig usikkerhed omkring personlige evner til varetagelse af rolle (blandt andet i forhold til at skulle være gruppens talskvinde over for ledelsen), men også at en sådan ansvarspåtagelse ikke afspejler de reelle magt-

---

<sup>235</sup>I realverdenen vil der altid foreligge en komplementaritetsrelation eller (betydelig) kongruens mellem magt og rolle. Magt er ikke noget, der tildeles, men noget, der tilkæmpes via kollektive processer og magtkampe. Ud fra et sådan perspektiv må realiseringen af indflydelse og deltagelse også forstås ud fra kollektive processer og magtkampe. Magtkampe, som både angår intergruppeforhold og den organisatoriske kontekst. Ud fra et sådan perspektiv handler gruppeorienteret arbejdsorganisering også om, hvorledes gruppen konstitueres via interne magtkampe og udvikler sig til et kollektiv med et eller andet handleberedskab over for den organisatoriske kontekst.

<sup>236</sup>Dette betyder selvsagt ikke, at gruppens svagere medlemmer ikke er medproducenter af gruppens selvforståelse, om ikke andet i den forstand, at de udgør et væsentlig aspekt ved gruppen som en grundegenskab, som gruppens toneangivende og strategifastsættelsen medlemmer må forholde sig til.

<sup>237</sup>Hvor det selvsagt er væsentligt at fastholde, at de interne spændinger og modsætninger omkring lønspørgsmålet i sidste instans henviser til nogle systemimmanente konflikter.

<sup>238</sup>Det afgørende dilemma for gruppens dominante medlemmer består i, at gruppens svage medlemmers reaktion på denne magt er en social tilbagetrækning og distancering, som betyder, at de ikke forvalter egne motiver og interesser, men forvalter deres egen ansigtsbeskyttelse og bevarelse. De svages reaktion over for den magt, de stærke repræsenterer er, at de iværksætter det modtræk at trække sig (Willmott & Knights, 1985). Konsekvensen af dette er, at de sociale dynamikker ikke udspiller sig som mere manifesterede og åbne sammenstød, konfrontationer og forhandlinger mellem forskellige positioner, men i stedet som mere latente, fordækte og ubevidste processer.

relationer i gruppen. Uanset om Anna blev gruppeleder eller ej, så er det hende og hendes støtter, som besidder magten i gruppen og er dagsordenssættende. Påtagelsen af et ledelsesansvar forudsætter en eller anden form for opbakning i gruppen<sup>239</sup>. Anna har denne opbakning blandt gruppens centrale medlemmer og enkelte af gruppens perifere medlemmer<sup>240</sup>.

Som Goffman (1961) har fremført: *“when an individual makes an appearance in a given position, he will be the person that the position allows him to be and will continue to be this person during role enactment”* (Goffman 1961, s. 99). Goffman fremhæver yderligere, at roller er den grundlæggende enhed for socialisering, og at det er igennem roller, at opgaverne tildeles i en given organisatorisk og social struktur (ibid., s. 87). Ifølge Goffman kan roller derfor defineres som den typiske reaktion hos individer, der indtager særlige positioner i en given organisatorisk og social struktur/enhed (ibid., s. 93), og hvor det ifølge Goffman samtidig er væsentligt, at den typiske rolle (rolleimperativet) skelnes fra den faktiske rolleudførelse hos konkrete individer i en given social position. Et skel, som ikke bør fortolkes som en mulighed for at fornægte og afkaste den rolle, som den enkelte indtager qua sin status og position i den sociale struktur, som vedkommende er indlejret i. Som Goffman udtrykker det i forhold til rolledistancebegrebet, så har den enkelte ikke muligheden for at afkaste sig sin rolle. Rolledistance implicerer ikke den faktiske mulighed for fornægtelse af rollen, *”men det virtuelle selv som rollen implicerer for alle der accepterer at udføre den”* (Goffman 2004, s. 208). Rolledistance handler derfor udelukkende om, hvorvidt rollen spilles engageret, stolt og villigt, eller om den omvendt spilles uengageret, skamfuldt eller uvilligt. Som Goffman udtrykker det *”faktisk fornægter individet ikke rollen, men det virtuelle selv som rollen implicerer for alle der accepterer at udføre den”* (Goffman 2004, s. 208). Det rolleimperativ, som gruppens medlemmer konfronteres med og konfronterer hinanden med, er relateret til selvstyrets ændrede organisatoriske ansvars- og kompetencedomæner/demarkationer<sup>241</sup>. Weigert, Teitge & Teitge (1990) har i denne sammenhæng fremhævet, at:

---

<sup>239</sup>En rollepåtagelse ville under sådanne vilkår medføre, at man bliver substitut for magten og magtens udøvelse, og samtidig oppebærer et helt andet ansvar for magtens repressive mekanismer.

<sup>240</sup>Ansvarsunddragelse skal samtidig forstås ud fra den løse forbundethed mellem gruppens svagere medlemmer. Deres problem er ikke blot frygt for Anna og den magt, hun repræsenterer, men at de ej heller er indlejret i og udgør en alternativ handleforpligtet social konstellation. En ”splittelse”, som de håndgribeligt er blevet konfronteret med omkring spørgsmålet omkring gennemførelse af en rotationsordning i gruppekoordinatorfunktionen, hvor flertallet af gruppens perifere medlemmer ganske vist ikke har forfægtet et alternativ standpunkt, men mere eller mindre eksplicit har markeret, at de personligt ikke vil påtage sig dette ansvarsdomæne.

<sup>241</sup>*“Roles link persons and social structure. Seen from the side of a priori structure, roles refer to sets of demands, rights, and obligations associated with positions in social organizations. Seen from the side of interactional situations, roles refer to actors’ expectation present in and shaping their attitudes toward the social act”* (Weigert, Teitge & Teitge 1990, s. 52). *“Structural or institutional demands are realized more or less consistently in the living expectations and interactions of persons actually present to the encounter (Goffman, 1961). Persons not only enact a priori roles they “make” existential roles. And in so doing, they simultaneously make identities for themselves and act other”* (ibid, s. 52).

*“Roles do not exist in isolation, but serve as organizational links between individual and social structure (Stryker 2002). The structure is typical defines by bureaucratic organizations considers functional or necessary for the maintance of social order”* (Weigert, Teitge & Teitge 1990, s. 41). Weigert, Teitge & Teitge påpeger i denne sammenhæng, at rolle/roller er associerede med det magt- og statusstratifikationssystem, der foreligger i en given organisatorisk eller social enhed.

I sammenhæng med det rolleimperativ, som gruppens magtfulde medlemmer konfronterer gruppens svagere medlemmer med via et imperativ om en forpligtelsespåtagelse over for selvstyrets rolleimperativer, er det væsentligt at forstå, at dette imperativ udspiller sig som en logisk bekræftelse af selvstyrets rolleimperativer omkring hvilke rettigheder og forpligtelser den arbejdsgruppeorienterede arbejdsorganisering implicerer. Men imperativet udspiller sig samtidig som en negation af den status- og magtstratifikation, som gruppen fødes med historisk på grund af det individuelle akkordlønsystem, og som det gruppeakkordbaserede lønsystem aktuelt påtvinger gruppen og dens medlemmer, som en skelnen mellem de værdsatte og mindre værdsatte medlemmer i en dualisme mellem de hurtige og langsomme syersker<sup>242</sup>. De stærkes rolleimperativ repræsenterer et forsøg på at omgå/modvirke/omstøde den distancering og angst, som deres mål- og strategifastsættelse har genereret blandt gruppens svagere medlemmer. Set fra de stærkes perspektiv består problemet i, at deres magtudøvelse og magtdominans har medført, at gruppens svagere medlemmer som modtræk værner sig gennem distance og føjelig underkastelse. Konsekvensen er en betydelig anomali mellem på den ene side de magtfuldes temasætninger og magtens faktiske udøvelse/udfoldelse og på den anden side de magtfuldes rolleimperativ/ønske i forhold til gruppens organisering.

Som en strukturel realitet er lønsystemet ikke blot et incitaments- og kontrolsystem, der af ledelsen (modsat syerskerne) blev anskuet som afgørende at bibeholde, men også en identitets- og statusunderstøttende struktur, som sætter nogle parametre for gruppemedlemmernes indbyrdes status. Problemstillingen angår, at identitet, status, magt og roller ikke blot udspringer af ”abstrakte” ansigt-til-ansigt interaktioner mellem gruppens medlemmer, men konkret er institutionelt forankret i blandt andet lønsystemet. I den forstand er fastholdelse af et akkordbaseret lønsystem ensbetydende med transformation og fastholdelse af (nogle af) de statusgivende og identitetsunderstøttende strukturer, der forelå under det tidligere produktionssystem over i det gruppeorienterede

---

<sup>242</sup>Med henblik på en undgåelse af rollepåtvingelse i forhold til egen rollepåtagelse fra de stærkes side. I det aktuelle møde eller interaktion angår dette en sansning af, som fremført af Goffman, at: *“The individual’s role enactment occurs largely through a cycle of face-to-face social situations with role others, that is, relevant audiences. These various kinds of role others for an individual in role, when taken together, have recently been termed a role-set”* (Goffman 1961, s. 86).



produktionssystem, som også bidrager med fastholdelse og befæstelse af den tidligere arbejdsorganiserings status- og magtdifferentiering arbejderne imellem.

Når Weigert, Teitge & Teitge således påpeger, at rolle kan beskrives som forventninger, der bliver indviet og foranstaltet gennem validerede identiteter, hvor disse identiteter manifesterer sig gennem udførelse af forskellige sociale roller og er associeret med fremtrædelsen af visse attituder (Weigert, Teitge & Teitge 1990, s. 41), så peger dette mod en væsentlig anomali, der er indbygget i det arbejdsorganisatoriske design. En anomali, som angår, at der foreligger et uheldigt samspil mellem jobdesignet og lønsystemet. Også ud fra et rollepåtagelses- og rolleudførelsesperspektiv, fordi lønsystemet betyder en transformation af fortidens strukturelt indlejrede status- og magtstratifikationsunderstøttende samt identitetsunderstøttende strukturer over i det nye produktionssystem. En transformation, som medfører en anomali i forhold til selvstyrets (normative) imperativ om jævnbyrdighed og gensidighed i forhold til gruppens nye ansvars- og kompetencedomæner. Ud fra et rollebegrebsperspektiv virker lønsystemet kontra-produktivt i forhold til de rolleimperativer og intentioner, som er indbygget i det gruppebaserede jobdesign.

## ***6. Konklusion: Forskydning mellem hvad der er et privat og offentligt anliggende***

Med den arbejdsorganisatoriske omstilling til selvstyrende produktionsgrupper sker en ændring af de kontrolstrukturer, der foreligger omkring arbejdet, hvor der går fra direkte ledelseskontrol hen mod ansvarlig autonomi hos arbejderne (Edwards 1979; Barker 1993; Ackroyd & Thompson, 2000). Denne ændring i organisationens formelle regulerings- og kontrolstrukturer giver samtidig en forskydning i forhold til de mere uformelle kontroldomæner og frihedsrum, som arbejderne har tilkæmpet sig under det tidligere organisationsregime. På denne måde repræsenterer den arbejdsorganisatoriske omstilling et potentielt angreb mod hævdevundne rettigheder og værne- og modkontrolpraksisser fra arbejderne side.

Omstillingen fra et linieorienteret produktionssystem og et individuelt akkordlønsystem til delvist selvstyrende produktionsgrupper og et gruppeakkord lønsystem implicerer en forskydning mellem på den ene side det, som er et privat og personligt anliggende, og på den anden side det, som er et offentligt og fælles anliggende. Personlige værnestrategier og frihedsrum i forhold til belastninger i arbejdet bliver under den nye løn- og arbejdsmæssige forbundethed lige pludselig også et offentligt anliggende. Dette omfatter et tab af frihed omkring fastsættelse af eget produktivitets- og indtjeningsniveau, fordi sådanne personlige friheder indvirker på kollegernes indtjening og arbejdssi-

tuation. I den forstand repræsenterer den arbejdsorganisatoriske omstilling umiddelbart et potentielt anslag og indgreb over for hævdvundne rettigheder og værnestrategier. Forskydningen mellem det private og offentlige betyder, at nogle nye aspekter ved arbejdslivets formelle og uformelle forhold bliver genstandsfelt for sociale forhandlinger og normdannelser, samt at der opstår mulighed for imødekommelse, krænkelse, undertrykkelse og underkastelse. Dette implicerer også nye domæner, hvor den enkelte bliver tvunget til at sætte sit ansigt eller sig selv på spil, hvis man skal have mulighed for at påvirke og udøve indflydelse på kollektivets beslutninger og normdannelser. Denne forskydning mellem hvad der er et privat og hvad der er et offentligt anliggende betyder, at det samtidig er vigtigt at besidde evnen og magten til at kunne italesætte det, som tidligere var privat, på en forpligtet måde som et kollektivt anliggende. Ikke blot vertikalt i en interessemod-sætning over for det tekniske og økonomiske system/ledelsen, men også horisontalt arbejderne imellem<sup>243</sup>.

Dette viser, at gruppers dannelse og konstituering ikke kun handler om tilegnelse og udvikling af - og arbejdernes modstand mod - nye arbejdsmæssige, sociale og organisatoriske kvalifikationer og kompetencer i overensstemmelse med ansvarlig autonomis rolleimperativer (West 1996; Hackman 1995; Hirschhorn 1998), men også om forvaltning og forsvar af hævdvundne interesser, goder og værnestrategier<sup>244</sup>. At gruppens kollektive forhandling og konstituering både er relateret til "ansvarlig autonomi" og "uansvarlig autonomi", implicerer samtidig en kritisk tilgang til den sædvanligvis entydigt positive bestemmelse af en gruppebaseret arbejdsorganisering, som fremføres inden for klassiske teoridannelser<sup>245</sup>, og en bevægelse imod en erkendelse af, at en omstilling til en arbejdsgruppebaseret produktion også betyder tab af autonomi samt risiko for krænkelse og dominans (Lansbergis 1999)<sup>246</sup>.

Nogle af skismaerne ved omstillingen relaterer sig til spændingsfeltet mellem *på den ene side* kravet om at skulle være en arbejdsgruppe (koordinering og tilrettelæggelse af arbejdet og arbejdsprocesserne) og *på den anden side* at skulle forsvare nogle af deres tilkæmpede kontroldomæner og værnestrategier i forhold til arbejdet. Det er blandt andet ud fra det organisatoriske og

---

<sup>243</sup>Som Dürkheim, har fremført: "Individet kan kun have en autonom fri vilje, hvis det kan binde viljen forpligtende på en måde, der lader sig realisere i samfundet. "Forpligtelse" og "bindinger", der udefra overhovedet gør det muligt for individet at ville handle frit og uafhængigt af tilbøjeligheder" (Gorm Harste i Dürkheim 2000, s. 13).

<sup>244</sup>Sædvanligvis udfoldet inden for domæner af det som Ackroyd og Thompson (2000) har betegnet som uansvarlig autonomi.

<sup>245</sup>Eksempelvis Hackman 1990; West 1996; Moldaschl & Weber 1998; Palmer 1998.

<sup>246</sup>Samt måske "A dialogue between Dr. Paul Adler and Dr. Paul Landsbergis om "lean production" (<http://bugsy.serve.net/cse/whatsnew/leanprod.htm>).

sociale spændingsfelt i forvaltningen af disse to dimensioner, at arbejdernes modsætningsfuldhed og inkonsistens i forhold til omstillingen skal forstås (ambivalens).

Omstillingen sker på baggrund af bestemte historiske forudsætninger. Et grundlag, som ikke blot angår en overgang fra direkte ledelseskontrol til ansvarlig autonomi i arbejdets udførelse, men også den sociale orden, der foreligger arbejderne indbyrdes som en status- og magtdifferentiering, der er konstitueret på baggrund af det tidligere produktionssystems akkordbaserede lønsystem. Dette betyder, at gruppen "fødes" med en betydelig magt- og statusasymmetri. En magt- og statusasymmetri, som yderligere understøttes af det gruppeorienterede jobdesign via fastholdelse af magt- og statusstratifikationens grundlag/fundament, nemlig et akkordbaseret lønsystem. Dette betyder, at selve det arbejdsorganisatoriske design skærper og accentuerer de iboende spændinger og modsætninger, som den tidligere sociale ordens status- og magtstratifikation genererer gruppens medlemmer imellem qua omstillingens forskellige konsekvenser og betydninger for gruppens medlemmer.

En central problemstilling forbundet med gruppens mål- og omstillingsstrategifastsættelse er, at denne, anskuet som en magtforvaltning, primært repræsenterer et forsvar for gruppens tidligere højtlønnedes hævdevundne rettigheder og goder. Den magt, som gruppens magtfulde udfolder i forhold til italesættelsen af omstillingen og gruppens organisering, er imidlertid forbundet med det problem, at den bidrager til at skabe frygt og tilbagetrækning fra de svagere medlemmer.

## *Introduktion til midtvejsfasen*

I denne del af afhandlingen indledes med en portrættering af de enkelte gruppemedlemmers erfaringer med omstillingen, arbejdet i en selvstyrende gruppe, gruppens udvikling som en magt- og rollestruktur, samt deres erfaringer med egne aktiviteter, rolle, involvering og deltagelse. Dernæst portrætteres gruppens udvikling som et socialt system.

Et væsentligt aspekt ved gruppemedlemmernes erfaringer er de dilemmaer, modsætninger og konflikter, som omstillingen og gruppens konstituering som en magt- og rollestruktur såvel som egne tilpasningsstrategier er forbundet med.

Det andet undersøgelsestidspunkt blev gennemført på et tidspunkt, hvor gruppen havde virket som en selvstyrende arbejdsgruppe i 6 måneder (bilag 5 og bilag 2). Mere konkret betød dette, at gruppens medlemmer dels havde praktiske erfaringer med arbejdet i og virket som en selvstyrende arbejdsgruppe, dels havde erfaringer med gruppens organisering som en rolle- og magtstruktur. Centrale temaer i de gennemførte interviews var gruppemedlemmernes oplevelse af omstillingsforløbet og gruppens virke som en selvstyrende arbejdsgruppe. Temaer som dels omfattede spørgsmålet om gruppens ansvars- og kompetenceområder og gruppens varetagelse af arbejdsplanlægningen, dels omfattede spørgsmålet om udvikling i forhold til variation i arbejdet. Et tredje tema var spørgsmålet om gruppens indtjening og betydningen heraf for interaktionen og samspillet mellem gruppens medlemmer. Et fjerde tema rettede sig mere specifikt mod gruppens udvikling som et arbejdsmæssigt og socialt fællesskab, herunder gruppens selvorganisering og interne rolledifferentiering. Et femte tema var spørgsmålet om stress og stressbelastninger i relation til arbejdet under gruppeakkorden, og hvorvidt dette var forbundet med gruppepres og konflikter. Et sjette tema var spørgsmålet om udviklingen i det psykiske og fysiske helbred. Endelig indgik et tema omhandlende ledelsens håndtering af omstillingen, dels den øverste ledelses håndtering, dels mellemlederes samspil med gruppen.

Før analysen påbegyndes kan det endnu engang være relevant at indplacere de enkelte gruppe-medlemmer i den sociale struktur, de er indlejret i. Dette kan ske gennem en undersøgelse af de enkelte gruppemedlemmers aktive deltagelse i den gruppediskussion, som blev gennemført i forlængelse af de individuelle interviews. En aktiv deltagelse, som i den nedenstående tabel mere præcist angår det antal gange, som den enkelte tog ordet under diskussionen, samt den enkeltes samlede taletid under gruppediskussionen. Rationalet bag en sådan inddragelse af de enkelte gruppemedlemmers kvantitative aktivitetsniveau i gruppens offentlige diskussion er, at de enkelte gruppemedlemmers mere substantielle beretning om, evaluering af og perspektiv på omstillingen

bør tolkes inden for rammerne af gruppens kendetegn som en magt- og rollestruktur og de enkelte medlemmers placering i denne. De enkelte gruppemedlemmers deltagelse i gruppens kollektive italesættelse indikerer, hvilke handlemuligheder og handlebegrænsninger den enkelte besidder i og over for det kollektiv, som de er indlejret i. Den enkeltes erfarings- og motivartikulation sker ikke løsrevet fra de kollektive strukturer, individet er indlejret i, men er tværtimod farvet og præget af kollektivets perspektiver og handlestrategier over for omstillingens udfordringer, dilemmaer og belastninger, samt de honoreringsfordringer, som disse konfronterer den enkelte med. Erfaringsartikulationer afspejler hermed samtidig den anerkendelse henholdsvis krænkelse, som den enkelte møder og modtager fra gruppen og/eller segmenter af gruppens medlemmer. Som tidligere fremført gælder det, at de enkelte gruppemedlemmer aldrig udfolder deres subjektivitet ”autonomt” og uafhængigt af de sociale og organisatoriske strukturer og magtforvaltninger, som de er indlejret i.

Tabel 5 viser de enkelte gruppemedlemmers aktive deltagelse i gruppediskussionerne ud fra to kvantificerbare opgørelser, nemlig dels andel ”turtagninger”, dels andel af samlet ”taletid”.

<b>Tabel 5: Gruppemedlemmers aktive deltagelse i gruppediskussionen</b>		
<b>Deltager</b>	<b>Turtagning i %</b>	<b>Taletid i %</b>
Anna	32,65 %	37,08 %
Bente	19,70 %	16,83 %
Charlotte	16,04 %	17,26 %
Dorte	13,98 %	12,52 %
Erna	1,78 %	2,07 %
Frida	0,00 %	0,00 %
Helle	9,01 %	9,20 %
Inger	4,22 %	2,80 %
Jytte	2,16 %	1,93 %
Karin	0,47 %	0,31 %

Som det var tilfældet med den første gruppediskussion, viser tabel 5, at gruppen er karakteriseret ved en udpræget asymmetri. En asymmetri, som manifesterer sig i, at fire af gruppens medlemmer stadigvæk ”okkuperer” det meste af gruppens offentlige samtalerum (84 % af den samlede tale-tid). De resterende 6 gruppemedlemmer har en deltagelse i samtalen, der svarer til 16 % af den

samlede taletid, og et enkelt af disse medlemmer udfylder over halvdelen af denne taletid. En væsentlig del af forandringen i deltagelsesniveauet i den anden gruppediskussion sammenlignet med den første gruppediskussion (s. 134) skyldes diskussionen af et specifikt problem, der udfoldede sig i gruppen – Ingers arbejdsmæssige placering. Inger forsøgte under gruppediskussionen at få opbakning til en forflytning til en anden arbejdsoperation på grund af helbredsmæssige nedslidningsproblemer. Helle forsøgte aktivt at bakke op om - og stille sig solidarisk med - Ingers ønske. Til gengæld lykkedes det Anna, Bente og Charlotte at mobilisere andre af gruppens periferre medlemmer til en afvisning af Ingers ønske.

Som tidligere nævnt (side 134) indgik disse observationer som baggrundsmateriale for den klassificering, der løbende sker i forhold til de enkelte gruppemedlemmer som henholdsvis et svagere eller stærkere medlem eller et centralt eller mere perifert medlem af kollektivet. Klassifikationerne er derfor ikke alene afledt af gruppemedlemmernes indbyrdes klassifikation af sig selv og hinanden i forhold til gruppens udvikling som magt- og rollestruktur.

Sammenlignet med den første interviewrunde var der sket en reduktion i gruppens størrelse fra tolv til ti medlemmer. Et frafald, som dels skyldes karriereskift, dels skyldes færdiggørelse af uddannelsesforløb. Af de ti personer, som gruppen bestod af, og som alle deltog i gruppediskussionerne, indvilligede ni personer i at deltage i de individuelle interviews. En af de personer som indvilligede, indgår imidlertid ikke i den efterfølgende analyse. Når vedkommende ikke inddrages i analysen, skyldes det, at interviewet ikke kunne gennemføres tilfredsstillende.

## Kapitel 14

### Frida

Frida oplever både fordele og ulemper ved arbejdet i selvstyrende produktionsgrupper. Frida giver således overordnet udtryk for, at det *"er faktisk mere spændende og sy i grupper. ... Men det har også sine bagsider"* (s. 1, li. 11). Selvom Frida både forbinder den arbejdsorganisatoriske omstilling til selvstyrende produktionsgrupper med positive og negative aspekter, så er det dog samtidig karakteristisk, at hendes beskrivelses- og konkretiseringsniveau er langt mere udbygget, når hun beskriver ulemper, og at hun beskriver en betydelig ambivalens, modsætningsfuldhed og inkonsistens (både i ord og handling)<sup>247</sup>.

Denne ambivalens, modsætningsfuldhed og inkonsistens skal forstås på baggrund af Fridas marginalisering i forhold til magtens centrum i gruppen. Hun udviser en udpræget frygtsomhed og angst over for denne magt samt en (social) uformåenhed til offentligt at stå ved egne meninger og holdninger og udvise en forpligtet solidaritet over for de svagere gruppemedlemmer, som hun socialt identificerer sig med i gruppen. Denne frygtsomhed kom blandt andet til udtryk ved en nervøsitet omkring fortroligheden i interviewet. I forbindelse med afslutningen af interviewet, hvor interviewerens omtaler gruppediskussionen, reagerer Frida på følgende måde: *"Ja, og der kommer ikke noget personligt frem. ... Hvad jeg har sagt, vel? ... Nej ... det ville da også være forkert. Men det er jo også træls, hvis der kommer én ind og så, hvad skal man så, så er man også nød til at sige sin mening, ikke osse. ... Det kan være, at den næste der kommer ind hun synes, at det går så godt, eller det ved jeg ikke. ... Når Anna er inde til møde, så siger de altid at vi er sådan en stærk gruppe. ... Men, det ved jeg ikke. ... Jamen altså indtjeningen er da ikke bedre end andre steder. ... Det er den da ikke"* (s. 33, li. 16).

### 1. Etableringen af gruppen - tab af individuel autonomi og indtjening

Frida fortæller, at arbejdet i arbejdsgrupper har medført tab af individuel autonomi, og at hun som følge heraf oplever, at arbejdet er blevet mere stressende og belastende. Dette belastningsforhold har baggrund i den lønmæssige afhængighed eller forbundethed, der er etableret med gruppeak-

---

<sup>247</sup> Dette spændingsfelt mellem de mere autentiske fortællinger og de mindre autentiske fortællinger er udtryk for en resigneret accept af det hun martres og belastes af, men samtidig ikke formår at ændre.

kordlønsystemet. Som Frida udtrykker det: *"Jamen jeg synes jo, at, øh, at jeg er da blevet mere stresset, siden jeg er kommet i gruppe. ... Men det er selvfølgelig nok min egen skyld, men før da var det jo kun mig selv det gik udover. ... Nu, skal man jo passe på" ... Jamen det er altså at den, den vil jo være ked af, hvis den ikke har de minutter* (s. 1, li. 17).

Selvom Frida indlægger et element af egen skyld og selvbefejdelse i forhold til hendes diagnose af hvorfor arbejdet i gruppe er blevet mere stressende pga. den lønmæssige forbundethed, så fremgår det samtidig af Fridas beretning, at tabet af individuel autonomi er forankret i nogle sociale processer i gruppen i form af overvågning og social kontrol af hver enkelt gruppemedlems produktivitet. Som Frida udtrykker det: *"Altså der kan også godt være snak. ... Ja. Sådan hvor mange minutter har du, og det der. ... Ja. Det kan der godt"* (s. 2, li. 8)<sup>248</sup>.

Frida fortæller således, at der på et gruppeniveau udspiller sig social kontrol og overvågning af den enkelte. Frida fortæller, at: *"Ja med nogen gør vi. ... Ja. Og hvor hurtig kan du gøre det, og det der. ... Ja det kan også godt, nu syr jeg tubeband, bl.a., nu er der ikke noget lige nu, men det kan vi godt se, at kan du blive færdig med det der, øh hvornår kan du blive færdig, og sådan, men sådan noget, det er altså også med til at stresser lidt. ... Fordi, det er mere, før da kunne man jo lige gøre som det passede én. ... Ja, og så tjene penge ligegodt. Nu skal vi også se, det er heller ikke alle der har lige mange minutter, og hvad det går da ud over os. ... Det er da klart. Og det, (suk)"* (s. 5, li. 31).

Udover at Frida personligt føler sig presset og sårbar over for den sociale overvågning og kontrol, der udspiller sig i gruppen omkring den enkeltes produktivitet, så fremgår det samtidig, at Frida selv frustreres over, at enkelte af gruppens medlemmer ikke er produktive nok. Dette betyder, at ulempen ved arbejdet under gruppeakkord ikke alene forbindes med tab af personlig autonomi, men også angår en frustration over, at hun er gået ned i løn som resultat af den lønmæssige forbundethed. Det fremgår samtidig, at Frida selv er aktivt involveret i den form for social overvågning, som hun på et personligt plan frustreres over. I udsagnet "med nogen gør vi" tilkendegives det, at hun selv er involveret i de selv samme sociale processer, som hun belastes af, samt at diskussionen omkring hvert enkelt medlems produktivitet ikke udspiller sig i gruppen som sådan, men i mindre cirkler i gruppen og som mere fordækte og skjulte processer og interaktioner (Med nogle taler man om det, med andre gør man ikke).

---

<sup>248</sup>Interessen for hvor lang tid, man forventer en arbejdsopgave vil tage, temasættes af Frida udelukkende ud fra et overvågnings- og belastningsperspektiv. En anden tilgang kunne være, at det skal ses i relation til et koordineringsperspektiv. Når det temasættes som et belastnings- og socialt kontrolforhold, skal det sandsynligvis forstås inden for rammerne af, hvorledes gruppen forvalter sit selvstyre samt den dominerende forståelse omkring "de hurtige" og "de langsomme" gruppemedlemmer.



Direkte adspurgt tilkendegiver Frida således også, at hun ville foretrække at arbejde under den tidligere arbejdsorganisering frem for under gruppeorganiseringen, hvilket begrundes med de lønmæssige konsekvenser af omstillingen. Som Frida fortæller: *"Nej. så ville jeg nok det, vi gjorde før. ..., ja det har også noget med penge, at gøre. ... Det er svært, ..., vi kommer jo mere hinanden ved, end vi gjorde før. ... Og det er da positivt. ... Men, ..., men før der var det jo mere tilfredsstillende, at lavede man noget en dag, jamen så fik man for det. ... Det gør man ikke i dag. ... Nej. Men så kan en selvfølgelig også have en ringe dag, at så får man så måske mere end man skulle have. Sådan kan det jo også være. ... Men jeg vil sige, at, .. (suk) ..., at det har meget med penge at gøre, det har det"* (s. 27, li. 5).

Efter Fridas opfattelse ligger gruppens indtjening og produktivitet heller ikke på et tilfredsstillende niveau. Frida fortæller, at omstillingen for hende personligt har medført et løntab, og at hun er utilfreds med gruppens nuværende produktivitet og tilkendegiver, at den helst skulle blive højere. Som Frida fortæller omkring gruppens indtjening: *"Ja den her gang var vi på, øh, 97. ... Eller, nu ved jeg ikke om de 5 % de er med. Eller, vi får jo 5 % oveni. Om det er 92 eller 97. Men det er der omkring. ... Jamen det er sådan nogenlunde der. ... Men altså vi har heller ikke, vi er kommet til at hjælpe en anden gruppe, vi syr, så det er noget nyt. ... Kan man godt sige. (suk). Vi syr. (Hvad har i ellers sådan ligger på). Jamen det er ikke fordi vi har været meget højere der. ... Det er det ikke. ... Fordi vi har fået meget med slatter, og sådan noget. ... Vi har ikke fået store ordrer. ... Jamen jeg synes jo da, at vi skal over 100. ... Det synes jeg. (Hvor meget over 100). Det ved jeg ikke, 110 - 20. (Hvad har det her betydet rent lønmæssigt for dig?) Jamen jeg er gået ned. ... Jamen jeg havde i gennemsnit, der havde jeg, jeg ved ikke om det var 99 (kroner). ... (Så du er gået 10 - 15 kr. ned, eller noget i den stil, ikke). Nej det er nok lige i rigeligt. Men altså sådan på 14 dage, da bliver det til lidt"* (s. 2, li. 20).

I det efterfølgende afsnit fortsættes diskussionen omkring gruppens produktivitet og Fridas forklaringer på, hvorfor denne er utilfredsstillende.

## ***2. Kritikken af gruppens løntab - de svage og de dominante svigter***

Som det er fremgået, er Frida karakteriseret ved en betydelig inkonsistens og modsætningsfuldhed i forhold til den lønmæssige forbundethed via gruppeakkordlønssystemet. En inkonsistens og modsætningsfuldhed, som kommer til udtryk ved, at hun selv er aktivt involveret i produktion og reproduktion af de selv samme sociale mekanismer, som hun beskriver som væsentlige ulemper og belastningsforhold ved arbejdet i selvstyrende produktionsgrupper. Frida repræsenterer samti-

dig et standpunkt eller forståelse, hvor identifikationen af årsagen til gruppens manglende indtjening primært henviser til gruppemedlemmernes individuelle indtjening og produktivitet. Dette betyder, at der hos Frida foreligger en forståelse, hvor andre af gruppens medlemmer klandres for, at gruppens indtjening ikke er tilfredsstillende<sup>249</sup>. Modsætningsfuldheden i Fridas forståelse kommer til udtryk ved en dobbelt frustration omkring social kontrol og overvågning, og at omstillingen har medført en øget personlig sårbarhed og belastning, samtidig med, at hun frustreres over det løntab, som omstillingen har været forbundet med. En frustration, som er en frustration over de gruppemedlemmer, som bidrager til at trække gruppen ned i indtjening. Efter Fridas opfattelse var det tidligere individuelle akkordlønssystem mere retfærdigt, fordi den enkelte blev aflønnet efter fortjeneste eller faktiske ydelse. Frida oplever således både, at det er blevet mere belastende, og at det også er mere uretfærdigt.

Frida retter her både et angreb mod gruppens dominante medlemmer og gruppens svagere (produktivitmæssigt) medlemmer. Begge disse grupperinger trækker ifølge Frida gruppens produktivitet ned.

Frida fremfører det standpunkt, at nogle medlemmer af gruppen har tiltaget sig nogle frihedsrettigheder, som hun og andre af gruppens medlemmer ikke finder rimelige. Frida fortæller således, at: *"Ja, altså, øh, ellers tror jeg da vi har det godt nok i gruppen. Det er ikke det. Det er bare, altså, at jeg synes, at der er nogen der går for tit på toilettet. ... En kvarter, det kan ske 20 minutter i timen. ... Det kan altså ikke være rimeligt. ... Jamen vi skal faktisk arbejde, øh, tjene ekstra mand på det. Det kan ikke engang gøre det. ... Når man sådan tænker, jeg var ved at regne ud en dag, hvor meget vi alle sammen går ud, ikke osse. ... Der synes jeg altså, at der er nogen der tager for let på det"* (s. 14, li. 25)<sup>250</sup>.

Der foreligger således en betydelig frustration over for nogle af gruppens medlemmer. Frustrationer, som angår en manglende normkonsensus omkring gruppemedlemmernes rettigheder og pligter. Det forhold, at enkelte af gruppens medlemmer tillader sig at holde mange pauser, er ifølge

---

<sup>249</sup>Fraværende i Fridas forståelse er heroverfor en kritisk refleksion omkring gruppens forvaltning af selvstyret (arbejdstilrettelæggelse og arbejdsfordeling).

<sup>250</sup>Som det fremgår af dette uddrag fra interviewet - og som ved tidligere uddrag - rummer uddraget egentligt mere information end den ledsagende analyse. I dette tilfælde angår det den første sætning: "Ja, altså, øh, ellers tror jeg da vi har det godt nok i gruppen". Foreløbig er det interessante spørgsmål imidlertid, hvad dette udsagn er udtryk for? Er det udtryk for en resigneret accept af, at man står magtesløs over for at udøve indflydelse på og at ændre? Eller at Fridas marginaliserede position og distancering i forhold til deltagelse i gruppens forvaltning af selvstyret samtidig medfører en eksklusion fra mere konkret at reflektere over gruppens funktionsmåde. Det er betegnende, at Fridas refleksioner næsten eksklusivt har magtforholdene som deres omdrejningspunkt, hvorimod refleksioner omkring arbejdet og gruppens forvaltning af arbejdet er fraværende. Et fravær som samtidig legitimeres med, at gruppen endnu ikke har fået de ordrer, som er en forudsætning for at påbegynde virket som en selvstyrende enhed.

Frida en betydelig omkostning for gruppen og en medvirkende faktor til, at gruppens indtjening ikke er tilfredsstillende. Frida uddyber sit standpunkt på følgende måde: *"Men altså der kan være så mange ting med gruppen og sådan. Øh, ... jeg synes da også der er flere der sådan tager rigelig pauser, og for tit, og sådan. ... Altså det er bare svært, og sige. Fordi den (man) vil jo heller ikke være uvenner med nogen. ... Nej. Der er altså noget der, sådan, der godt kunne have været lidt mere tilfredsstillende"* (s. 4, li. 19). Det fremgår at udover, at denne situation frustrerer Frida og opleves som klart urimelig, så oplever hun samtidig en magtesløshed over for situationen.

Direkte konfronteret med spørgsmålet, om hun og andre af gruppens medlemmer har reageret på og forsøgt gøre noget ved denne utilfredsstillende situation, er Frida undvigende. Frida fortæller således, at: *"Altså, uhm, jeg synes det er svært. ... Og selvfølgelig holder jeg da selv pauser. Men ikke i hver time. ... Nej. Fordi en kvarter i hver time, det synes jeg er rigeligt. Og det går altså ud over. ... Ja det, det er der flere der gør, det er der. Jeg tror faktisk, at i vores gruppe, det er den der er flest der gør det. ... Altså, det kan man jo godt synes, at (suk) det er sådan lige rigeligt"* (s. 5, li. 4). Frida fortæller samtidig, at man ikke har haft en diskussion af denne problemstilling. Som hun udtrykker det: *"Nej, det har vi ikke. Det er jo en ømtålelig emne, det der"* (s. 5, li. 25).

Frida fortæller hermed, at der ikke foreligger konsensus omkring gruppens normer og gruppemedlemmernes "rettigheder" og "pligter", og at hun oplever en magtesløshed over for denne situation. En magtesløshed, som hidrører fra det forhold, at gruppens mere magtfulde og dominante medlemmer udviser en adfærd og har tiltaget sig nogle rettigheder, som andre af gruppens medlemmer er udelukket fra. Adspurgt om denne adfærd påvirker stemningen i gruppen fortæller Frida således, at: *"... det tror jeg godt det kan, ja"<sup>251</sup>. Det tror jeg da godt. Fordi jeg ved da, at der er nogen, vi lægger mærke til, altså hvor længe de er ude og, jamen det er også noget dumt noget at gå op i. ... Ikke osse. ... Men altså, hvis det sådan er rigeligt. ... Ja. Jamen det gør det. Og vi har én, jamen hun går aldrig ud. Det er da heller ikke tilfredsstillende for sådan én. ... Nej, men det, jeg synes det er svært, altså. Nej men det er vi ikke (enig om), og det har vi aldrig snakket om, fordi at nogen har jo været her i 20 år, og det vil vi blive ved med at have. ... Ja. Ja. Så er det jo altså svært. ... Altså det, er sådan nogle af de ting, som jeg synes godt at ... Det kunne have været anderledes"* (s. 28, li. 17)<sup>252</sup>.

---

<sup>251</sup>Hvorfor denne tvetydighed, "Tror jeg godt det kan"? Den afspejler vel, at der foreligger en utilfredshed og frustration, men at man samtidig er magtesløs over for denne situation. Det tvetydige henviser til en vedståelse af problemer, men en benægtelse af egen magtesløshed.

<sup>252</sup>Det er interessant, hvorledes Frida sprogligt markerer, hvilke grupperinger hun henviser til. Hun starter ud med at påpege, at den sociale gruppering i gruppen, hun tilhører "vi lægger mærke" "hvor længe de er ude".

Udover at Fridas beretning indikerer, at der ikke er konsensus blandt gruppens medlemmer omkring normer og rettigheder og pligter, så viser hendes beretning også, at der foreligger en udpræget magtasymmetri blandt gruppens medlemmer, hvor Frida føler sig magtesløs og frygtsom over for andre af gruppens medlemmer. En central problemidentifikation for Frida er således, at der ikke foreligger fælles normer i gruppen, ligesom hun implicit giver udtryk for, at sandsynligheden for en opnåelse af en sådan konsensus ikke foreligger. Frida fortæller således, at de magtfulde ikke vil bøje sig eller miste hævdvundne rettigheder<sup>253</sup>. Frida giver udtryk for en magtesløshed og frygtsomhed. En magtesløshed, som både angår hende personligt, men også den sociale gruppe-ring hun identificerer sig med<sup>254</sup>.

Frida beskriver hermed, at de dominerende gruppemedlemmers adfærd giver frustrationer i gruppen, og at de tiltager sig nogle rettigheder som andre af gruppens medlemmer ikke har eller tiltager sig. Samtidig fremgår det af Fridas fortælling, at der foreligger en frygtsomhed og magtesløshed over for gruppens dominante medlemmer i forhold til at diskutere spørgsmålet.

Et underliggende tema bag denne frustration over gruppens dominante medlemmer er, at disse magtfulde og dominante gruppemedlemmer lige præcis er de selv samme gruppemedlemmer, der igennem gruppekoordinatoren forvalter den sociale kontrol og overvågning, som frustrerer og belaster Frida og gruppens svagere medlemmer. Som Frida udtrykker det i forhold til gruppekoordinatoren: ”... *det er da også hende. sådan der går mest op i, øh, hvor mange minutter har du, og det der, ikke osse. Hun, hvor meget kan du tjene, og. ... Og hun er bl.a. også en af dem der går ud, der, et kvarter i hver time* (s. 17, li. 1). Temaet angår også, at de andre gruppemedlemmer på

---

Herefter undsiges denne form for social kontrol ”*det er også noget dumt noget at gå op i*”. Påpeger herefter, at der er klare forskelle i forhold til normer i gruppen. Efter at Frida har skelnet mellem en VI og en DE gruppe-ring, skifter hun til at betegne hele gruppen som et VI. ”*Men det er vi ikke (enig om), og det har vi aldrig snakket om*”. Baggrunden for denne manglende konsensus begrundes herefter ud fra et magtperspektiv. Den, der har været ansat på virksomheden i mange år. Her skifter Frida endnu engang, med et VI som henviser specifikt til disse magtfulde medlemmer af gruppen. Det vil sige, VI markerer en gruppering, som Frida ikke selv er del af, og er samtidig et udsagn om, hvem der har magten til at bestemme i gruppen (VI vil ikke). ”*det vil vi blive ved med at have*”. Frida tilkendegiver herefter en magtesløshed over for denne situation kombineret med et udsagn om at ”*jeg synes godt at ... Det kunne have været anderledes*”. Der sker altså et skift i Fridas anvendelse af VI. Fra en skelnen mellem egen sociale position over for en anden (VI - DE dikotomi), til en bestemmelse af gruppen som et socialt fællesskab (VI - VI enhed), til en bestemmelse af gruppen som en magtstruktur (DE andre er gruppens magtfulde VI - dvs. dem der bestemmer og har magten, repræsenterer gruppens VI, og et VI - JEG/Frida ikke er inkluderet i).

<sup>253</sup> Denne pauseproblematik er også relateret til produktivitetsproblematikken. Overvågning af enkeltmedlemmernes produktivitet sætter selvsagt nogle grænser for medlemmernes ret, mulighed og lyst til at holde pauser. Set fra Annas, Bentes og Charlottes synsvinkel er de berettiget til at holde pauser, fordi de personligt opfylder deres produktivitetsnorm.

<sup>254</sup> En sådan frygtsomhed og angst er selvfølgelig ikke blot et personligt anliggende, men har også sin baggrund i det, der karakteriserer gruppen som en magt- og rollestruktur. Frygtsomhed og angst skal sikkert forstås ud fra, at Frida sættes under et arbejdsmæssigt pres og belastninger, som hun personligt har svært ved at honorere, men samtidig står magtesløs over for at ændre på.

den ene side oplever, at der holdes øje med deres egen produktivitet samtidig med, at de selv samme personer som udfolder denne overvågning og gruppepres tillader sig at holde mange pauser.

Frida fortæller således, at der i gruppen udspiller sig en uretfærdig forskelsbehandling imellem gruppens medlemmer. I kraft af magtstrukturen i gruppen tiltager nogle medlemmer sig nogle rettigheder som andre er udelukket fra. Denne forskelsbehandling er således forankret i gruppens magtstruktur, hvor de selv samme gruppemedlemmer, som tiltager sig rettigheder på et personligt niveau, samtidig er de selv samme medlemmer, som udøver en social kontrol og overvågning, som ekskluderer andre af gruppens medlemmer fra de samme rettigheder. Frida forsøger at sætte spørgsmålstegn ved legitimiteten af disse rettigheder og den sociale kontrol ved en påpegning af, at deres adfærd og illoyalitet over for fællesskabet er omkostningsfyldt i forhold til gruppens indtjening. Understregningen af, at der ifølge Frida er tale om en uacceptabel magtudøvelse/demonstration og illoyalitet over for fællesskabet, sker med en henvisning til, at denne form for opretholdelse af personlige rettigheder ikke sker i nogle af de andre arbejdsgrupper på virksomheden (jf. udsagnet: *"Jeg tror faktisk, at i vores gruppe, det er den der er flest der gør det"*).

### ***2.1. Kritikken af gruppens tab af produktivitet og løn - de svage svigter***<sup>255</sup>

Parallelt med en frustration over og kritik af gruppens mere dominante og magtfulde medlemmer retter Frida sine frustrationer og kritik mod enkelte af gruppens svagere og mindre produktive medlemmer. Denne kritik af de langsomme medlemmer af gruppen er imidlertid ikke så udbygget som det angreb og den frustration, Frida retter mod gruppens mere magtfulde og dominante medlemmer. Dette hænger sammen med, at der i forhold til gruppens svagere medlemmer ikke foreligger en dobbelt tematik som over for gruppens stærkere medlemmer omkring løntab henholdsvis krænkelse og repressive mekanismer. Frida fortæller, at: *"Men der er da så mange ting sådan som er, og lige sådan med, at altså vi har da også nogle stykker altså, det går altså ikke for hurtigt. ... Det gør det altså ikke. (Er det, der er lidt et problem i forhold til hvordan jeres produktivitet og hurtighed?). Ja. Det er der altså. .... Det, ..., det er der (s. 24, li. 12).*

Med denne problemidentifikation, at nogle af gruppens langsomme medlemmer trækker gruppens indtjening ned, forfægter Frida et synspunkt som er lig gruppens mere magtfulde og dominante

---

<sup>255</sup> Inkonsistensen og modsætningsfuldheden i Fridas forståelse viser sig også ved, at hun i angrebet på gruppens dominante medlemmer ytrer en form for solidaritet over for et af de andre svage medlemmer, der aldrig holder pause. Frida retter på den anden side samtidig sine frustrationer mod selv samme langsomme/lavproduktive medlem af gruppen. Der er altså indeholdt en dobbelthed af sympati og frustration over for de selv samme personer.

medlemmers. Standpunktet er, at enkelte af gruppens medlemmer har en produktivitet som er lav, og at dette går ud over gruppens fælles indtjening og gruppens mere produktive medlemmer. Igen foreligger der en magtesløhedsfølelse hos Frida. Denne temasætning illustrerer, at selvom Frida frustreres og generes af gruppens magtfulde medlemmers fokus på de enkelte gruppemedlemmers produktivitet, så repræsenterer hun selv en identisk forståelse omkring problemet med de langsomme gruppemedlemmer. Deres lave produktivitet koster gruppen penge, og det går ud over de andre gruppemedlemmer<sup>256</sup>.

Adspurgt om ledelsens holdning til denne problematik, tilkendegiver Frida, at hun og andre af gruppens medlemmer enkeltvis har fremført problemet med langsomme medlemmer over for ledelsen. Frida fortæller, at ledelsens reaktion var: "*Det kan de da godt se. Men de gør jo ingenting*" (s. 24, li. 28).

Et væsentligt element i Fridas beretning er således, at hun samtidig fortæller, at hun og flere af gruppens medlemmer har praktiseret et brud på en mere basal arbejdersolidaritet ved at have bragt spørgsmålet på bane over for ledelsen (ganske vist enkeltvis og under personalesamtalerne)<sup>257</sup>. Udover at en sådan praksis og brud på solidaritet udgør et implicit angreb på og trussel mod gruppens svagere medlemmer<sup>258</sup>, bidrager en sådan praksis alt andet lige også til generelt at svække tiltroen til og trygheden i kollektivet. Uanset om man aktuelt har været genstand for de andres misbilligelse og sanktioner, så er det en påmindelse om, at kollektivet udgør en trussel over for den enkelte, hvis man ikke kan leve op til kollektivets forventninger. Fællesskabet repræsenterer i en sådan situation en trussel over for den enkelte og ikke en forhåbning om et fællesskab, hvorigennem man kan udøve indflydelse på sine omstændigheder, og hvor fællesskabet udgør en værnestruktur over for det tekniske og økonomiske apparat (Lysgaard 1985).

De former for intrigant adfærd og processer, som Frida nævner, kendetegner gruppen er uheldig og undergravende i forhold til udviklingen og styrkelsen af de kollektive strukturer. Dette hænger sammen med, at de er vanskelige at intervenere i forhold til og er samtidig en form for fordækt og skjult adfærd, hvor man kan forvalte motiver og interesser, som vanskeligt vil kunne udfolde sig i en mere offentlig og åben diskurs – blandt andet fordi de bryder med nogle elementære normer for forpligtelse og solidaritet.

---

<sup>256</sup>Implicit i en sådan forståelse er, at gruppeakkordsystemet dybest set er et uretfærdigt aflønningssystem, fordi man ikke længere bliver aflønnet efter personlig indsats.

<sup>257</sup>Problemstillingen angår altså, at når det sociale bliver en integreret del af den formelle arbejdsorganisering, så giver det nogle anderledes forbundetheder, som påfører arbejderne et grundlæggende etisk dilemma i skismaet mellem egeninteresse og solidaritet.

<sup>258</sup>Det er selvfølgelig væsentligt at være opmærksom på, at en sådan trussel og angreb ikke udspiller sig på en åben og transparent måde.

Ifølge Frida har gruppens arbejds- og ordresituation også været en medvirkende årsag til, at man ikke har haft en acceptabel indtjening. Som Frida beskriver det, har gruppen primært været beskæftiget med slatter og har *"ikke fået store ordrer"* (s. 3, li. 18). Samtidig fremhæver Frida, at gruppens arbejdsituation har været kendetegnet ved en hel del spildtid. Et synspunkt, der angår en mere systemkritisk betragtning omkring det gruppebaserede produktionssystem, som har medført, at arbejderne selv skal betale, når der ikke er arbejde nok, og at der ikke længere er en oplæringsperiode, når man skifter til arbejdsoperationer, som man ikke tidligere har arbejdet ved.

Det er karakteristisk, at Frida til trods for sine frustrationer og indsigelser over for den magt, som hun martres af, repræsenterer en forståelse og handler på en sådan måde, at hun bidrager til at producere og reproducere de selv samme sociale mekanismer og strukturer, som hun martres af. Frida oppebærer en inkonsistens i ord og handling, som betyder, at hun er meddelagtig i det "ligemandsopsyn", som hun samtidig frustreres og krænkes af<sup>259</sup>.

Denne inkonsistens og modsætningsfuldhed har baggrund i en frygt for gruppens magtfulde medlemmer og i at Frida ikke repræsenterer en egentlig alternativ forståelse eller motiver i forhold til arbejdet i en selvstyrende produktionsgruppe. Selvom der hos Frida også foreligger rudimentære elementer til en mere systemkritisk bestemmelse af baggrunden for gruppens utilfredsstillende indtjening, så er hendes primære probleminidentifikation, at nogle af gruppens medlemmer bidrager til at trække gruppens indtjening ned, og hermed er skyld i, at Frida har fået lavere indtjening. Denne bebrejdelse rettes både mod gruppens magtfulde og gruppens svage medlemmer, de centrale og de perifere i forhold til magtens centrum i gruppen. I forhold til gruppens magtfulde repræsenterer Frida på den ene side en kritik af den magt, de repræsenterer og udøver, men hun er samtidig kendetegnet ved en manglende evne eller et manglende mod til offentligt at stå ved denne kritik og forståelse. På den anden side underkaster hun sig samtidig magten, når hun i angrebet på de svagere medlemmer bidrager til en indirekte legitimering af de magtfulde gruppemedlemmers fokusering på enkeltmedlemmers produktivitet.

Fridas egen temasætning og faktiske handling må i denne sammenhæng formodes at virke som en barriere for, at Frida vil kunne indgå i forpligtede og solidariske alliancer med de andre svagere og mere marginaliserede gruppemedlemmer, som hun på mange måder identificerer sig med, forstået som det fællesskab hun føler sig forankret i. Frida distancerer sig og er kritisk over for grup-

---

<sup>259</sup>Ganske vist betyder spørgsmålet omkring arbejds- og ordresituation også, at Frida forsøger at inddrage en forklaring på gruppens aktuelle produktivitet, samt årsagsforklaring af hvorfor man endnu ikke er påbegyndt at fungere som en gruppe. Set i lyset af den samlede forståelse Frida præsenterer i interviewet udgør denne tematik dog en lang mindre væsentlig problemstilling. Hendes betragtninger omkring ordresituationen er langt mindre uddybede end hendes betragtninger omkring hhv. de magtfulde og de svage gruppemedlemmers skyld i gruppens løntab.

pens magtfulde, samtidig med at hendes forståelser og perspektiver i forhold til selvstyret på mange måder er i overensstemmelse med disses og dermed bidrager til at befæste de svage gruppe-medlemmers udsathed og sårbarhed. Fridas fortolkning udspiller sig inden for bestemte magtrelationer. Hun beskriver sig selv som et offer eller udsat for overvågning. Det er denne magt, hun har et ønske om at undslippe og at blive udfriet for. Fridas dilemma er, at hun nok kritiserer hendes egne tyranner, men samtidig oppebærer en lignende skelnen mellem de hurtige og de langsomme gruppe-medlemmer.

Fridas bevidsthed er karakteriseret ved en betydelig inkonsistens. En inkonsistens som måske bidrager til at svække de utilfredses muligheder for kollektivt at forfægte deres motiver og interesser. Problemet er, at Frida forfægter en kritik af og frustration over de magtfulde, samtidig med at hun udtrykker en frustration over de langsomme. Et dårligt udgangspunkt for en tryk og handleforpligtet interaktion mellem de svagere medlemmer. Udover at Frida oplever omstillingen som tab af autonomi, så fremgår det, at hun i forhold til gruppens sociale processer oplever en magtesløshed. Hun står udenfor og kan ikke udøve indflydelse på gruppen. Dette betyder, at tabet af den individuelle autonomi ikke er blevet erstattet af udøvelse af autonomi på et nyt grundlag - som en form for kollektiv autonomi.

### ***3. Jobvariation og social integration***

Som allerede antydnet, knytter Frida også positive aspekter til omstillingen. De positive aspekter angår jobvariation og at arbejdet i gruppe har medført, at Frida sammenlignet med tidligere føler sig mere socialt integreret på arbejdspladsen. Frida fortæller således, at: *"Men ellers så, .. (suk) ... ja jeg ved ikke hvordan jeg skal sige det. Altså det har både fordele og det har bagdele. ... Det har det. (og fordelene de er at?). Ja at den/man får lov til noget mere. ... Altså med at sy, ... og også at vi kommer hinanden nærmer, eller mere ved. ... Altså det gør vi. ... (Dvs. i snakker mere sammen?). "I gruppen, jo det gør vi, for før, der passede enhver jo sit. Kan vi godt sige. ... Herude. (Men det I så snakker om, det er sådan). Ja det er jo mest sådan, os der ikke går ud i hver time, til det snakker vi så om med dem der gør det. Ikke med dem der gør, men så os der ikke gør det. Og flere ting, altså. (Så det er mest man snakker om, frustrationer i forhold til hvordan). Ja. Det kan godt være (Eller er det for firkantet sagt eller?). Ja, sådan noget i den dur der. (Så i snakker ikke så meget om, hvordan synes vi at den her gruppe skal udvikle sig, hvordan skal tingene). Nej, men på en måde så kører den jo godt nok. ... På en måde altså. ... Men den kunne køre bedre"* (s. 31, li. 24).



Et andet sted beskriver Frida de fordele, arbejdet i en arbejdsgruppe er forbundet med på følgende måde: *"... det er da bl.a. at man kommer til noget forskelligt. ... Ja. Og også, hvis vi får en ordre, at det skal være færdig til den og den tid, og vi så nogenlunde selv kan - sådan hvem der skal sy det der, det er da lidt mere interessant. ... På en måde. Det synes jeg det er"* (s. 7, li. 17).

De fordele Frida antyder, angår således overordnet set større jobvariation (*"man får lov til noget mere"* og *"man kommer til noget forskelligt"*), samt at hun oplever en større social integration på arbejdspladsen (*"vi kommer hinanden nærmere, eller mere ved"*). Der er imidlertid tale om nogle meget sporadiske og rudimentære temasætninger omkring nogle af de jobkarakteristika, som sædvanligvis tilskrives indførelsen af selvstyrende produktionsgrupper (jobvariation, helhedsorientering, samarbejde og indflydelse<sup>260</sup>).

Specielt interessant er Fridas påpegning af, at hun oplever, at omstillingen til arbejdsgrupper har medført en større social integration, og at man "er kommet hinanden nærmere" og "mere ved". Det fremgår nemlig, at til trods for, at Frida beskriver, at hun føler en større social integration, så refererer denne integration ikke til gruppen og arbejdet som sådan eller til deltagelse i selvstyret, men snarere til en form for social integration blandt de mere svage gruppemedlemmer. De, som er kendetegnet ved at være marginaliserede og ved at stå udenfor gruppens ledelses- og magtcentrum. Det sociale fællesskab, som Frida således føler sig som del af, er de frygtssomme og magtesløses fællesskab, hvor fællesskabet ikke har karakter af at være et egentlig handleforpligtende kollektiv, men snarere er et fællesskab hvorigennem frustrationer og vrede over for gruppens mere dominante og magtfulde medlemmer kan udtrykkes. Ganske vist oplever Frida, at omstillingen til selvstyrende produktionsgrupper har medført en større social integration, men denne sociale integration har intet med gruppens forvaltning af selvstyret eller dens organisering at gøre. Fridas følelse af større integration relaterer sig udelukkende til uformelle interaktioner mellem gruppens svagere medlemmer og er en form for sikkerhedsventil, hvor man kan få luft for sin vrede og frustration over gruppens magtfulde og dominante medlemmer.

Når Frida mere konkret beretter om dagligdagen, gruppen og forvaltningen af selvstyret, begynder hun delvis at negere disse positive aspekter og forfægte synspunkter, der anskueliggør, at de ovennævnte positive aspekter omkring den arbejdsorganisatoriske betydning ikke har realitet i dagligdagen og gruppens forvaltning af selvstyret<sup>261</sup>.

---

<sup>260</sup>Jf. Hackman 1990.

<sup>261</sup>Det er væsentligt at være opmærksom på, at de positive aspekter aldrig udfoldes som egentlige beskrivelser af fremskridt, men snarere har karakter af mere normative aspekter, som under de givne forhold (lønsystem og magt i gruppen) er forbundet med nogle bagsider og belastninger.

Ifølge Frida foreligger der en systemindbygget modsætning mellem jobvariation og indtjening. Frida fortæller i denne sammenhæng, at: *"Og så er det også når vi kommer til nogle nye maskiner. ... Og noget vi ikke har syet før. Så skal vi godt nok også gå til den for at kunne have minutterne sådan nogenlunde. ... Det skal vi altså. Der er forskel på om man sidder ved sin egen maskine, den man er lært op ved, ikke osse"* (s. 6, li, 29).

Frida tilkendegiver hermed, at det er belastende at skulle skifte til andre arbejdsoperationer, når der ikke tages hensyn til eller kompenseres for oplæring eller opøvelse af rutine ved maskinen. Belastningen består i, at man allerede fra start skal have optimal produktivitet, selvom man ikke har rutine ved en given arbejdsoperation. Selvom Frida således (rudimentært) betragter jobvariation som et gode ved omstillingen, så gør hun samtidig opmærksom på, at der i den gruppebaserede arbejdsorganisering samtidig er indeholdt nogle modsætninger, som gør dette til et belastningsforhold. Frida oplever det som belastende at skifte til andre arbejdsfunktioner, fordi man skal ligge på en "høj" effektivitet, hvis gruppen skal tjene penge. Som Frida beskriver denne problemstilling: *"Altså vi skal jo faktisk have de minutter, når man kommer til en ny maskine, som én der kommer ind, hun må have 3 måneder til at lære det, ... Og vi skal have de samme, og det er altså svært. ... Jamen det har jo altid været på fabrikkerne, de måtte sidde på timelønnen i 3 måneder, så skulle de helst kunne komme på akkord. ... Ja. Men det er der jo ikke noget der hedder, her. Vi skal jo have minutterne den første dag vi kommer til, altså hvis vi skal tjene noget. ... Det er vist 5 % vi får i tillæg, til at skifte. Og det er jo altså, det er altså ikke meget. ... Der, ..., det, det er svært, for vi kan ikke når man kommer til noget nyt en dag, og så have de samme minutter, som når det vi er vant til (s. 22, li. 25)<sup>262</sup>.*

### **3.1. Begrænsninger i gruppens indflydelse - direktricens magt**

I forhold til planlægning og koordinering af arbejdet fortæller Frida, at dette faktisk ikke forvaltes af gruppen, men primært er et ansvarsområde, som direkticen (mellemlederen) tager sig af. Adspurg om, hvordan arbejdet planlægges i gruppen fortæller Frida således: *"(suk, åh) ja, øh, jamen det er Mette (direktricen) der faktisk er meget med i det, også, altså nu skal du sy det der, og. ...*

---

<sup>262</sup>Under den individuelle akkord kom nyansatte på oplæring i 3 måneder, før de kom til at arbejde på akkord. Denne oplæringsperiode henviser syerskerne ofte til i en kritik af det nye system, nemlig at jobvariation er omkostningsfyldt, fordi man først skal opøve en rutine, før man kan have en høj produktivitet. Deres argument er, at tidligere var der en oplæringsperiode, når man kom til en ny arbejdsoperation, hvorimod denne oplæring under arbejdsgruppensystemet skal betales af gruppen og at ledelsen ikke længere kompenserer for oplæring. Temaet angår forholdet mellem rutine og produktivitet, hvor rutine ikke er noget man har, men er noget som vedvarende skal opøves hver gang man flytter til en ny maskine.

*Ja. Altså vi får ikke helt selv lov til det*<sup>263</sup>. *Det gør vi ikke. ... Det har vi ikke gjort indtil nu da. Men vi har altså heller ikke haft for meget sytøj. Når vi så kommer til at hjælpe ovre ved nogen, der har for meget, men"* (s. 8, li. 8)<sup>264</sup>.

Ifølge Frida er baggrunden for, at gruppen endnu ikke er påbegyndt at virke som en selvstyrende enhed, at gruppens arbejds- og ordresituation ikke har muliggjort dette. Hvorvidt dette er en plausibel forklaring eller en dårlig undskyldning kan selvsagt ikke afgøres definitivt på basis af de foreliggende datamateriale. Men det fremgår andre steder i interviewet med Frida, at gruppen vedvarende forsøger at eksportere nogle af de opgaver, de selv skulle forvalte under selvstyret, over til direkticen, og at en af de bagvedliggende mekanismer bag denne eksport af arbejdsopgaver er, at dette bidrager til at frisætte gruppen fra denne slags non-profitable opgaver. Frida fortæller således i forhold til oplæring, at: *"Nej, det er for det meste Mette. ... Fordi skal vi, er det en i gruppen der skal hen, og skal vi sige, lære nogen af dem, ... Ja, altså så går der jo et kvarter eller. ... For hende også, ikke osse. Så det prøver vi på at få Mette til. ... Og så hun ved da også sådan, hvordan det skal være. (Ja, var det egentlig ikke noget I selv skulle). Altså det må vi vist selv, vi må godt, men hun var også til rådighed"* (s. 31 ,li. 30).

At direkticen stadigvæk indtager en central placering og rolle i den daglige arbejdsorganisering, det fremgår også, når Frida fortæller, at hun synes, det er svært at få gruppen til at køre. Frida fortæller således, at: *"... hvis jeg skal til noget nyt, så skal Mette jo vise mig det. ... Ja. Så kan jeg rende nede, nede efter hende i den anden ende. ... Og så er hun ved en anden, og så kommer hun når hun er færdig, og der kan gå 10 minutter til et kvarter. ... Ja. Og så kan hun sige, nu kan du først sy det der, og så kan jeg komme igen. Nå, så kan jeg rende 10 minutter igen efter hende"* (s. 9, li. 8)<sup>265</sup>.

Umiddelbart viser Fridas beskrivelse, at der ikke er sket arbejdsorganisatoriske ændringer. Det er stadig direkticen, som forestår centrale dele af arbejdsfordelingen<sup>266</sup>. Frida påpeger samtidig, at

---

<sup>263</sup>Udsagnet *"vi får ikke helt selv lov til det"* kan eventuelt også fortolkes som en bekvem måde at undslå sig et eget ansvar for ikke være påbegyndt at fungere som en selvstyrende produktionsgruppe. Problemet ved denne fortolkning er selvsagt, at Frida ikke direkte fortæller, at relationen til direkticen og direkticens rolle afspejler gruppens funktionsmåde og gruppen som en magt- og rollestruktur.

<sup>264</sup>Direkticen beklager sig i interviewet over, at syerskerne i gruppen ikke har lært at arbejde sammen. Det betyder, at de ikke har overblik over tingene og ved, hvad de skal lave. Direkticen fortæller, at hun har talt med gruppen om dette.

<sup>265</sup>Paradokset ved dette uddrag er, at Frida faktisk beskriver, at fordi gruppen ikke selv forvalter selvstyret, og det i stedet stadigvæk er direkticen som leder og fordeler arbejdet for gruppen, så er dette samtidig forbundet med betydelig spildtid. Argumentet fra Fridas side er selvfølgelig, at man ikke har haft nogle ordrer, hvorigenem man har kunnet fungere som en selvstyrende produktionsgruppe.

<sup>266</sup>Spørgsmålet er imidlertid, hvorfor Frida ikke henvender sig til gruppekoordinatoren, men til direkticen når hun mangler arbejde? At Frida henvender sig til direkticen og ikke gruppelederen fortæller måske også indirekte, hvordan selvstyret forvaltes (eller snarere ikke forvaltes af gruppen), samt noget om hvad der kendetegner

hun også oplever, at gruppen bliver meget afbrudt i deres arbejde af direkticen. Som Frida udtrykker det: *"Nej slet ikke. Og så kan vi også sommetider komme i noget, så kan der lige komme, så kommer de med noget, nej det skal lige i først, og nu skal vi lige have det først. ... Ja, altså, .... , jeg synes nok der mangles noget der"* (s. 20, li. 1).

Ud fra Fridas beskrivelse er gruppen mere en gruppe af navn end af gavn. Spørgsmålet er så om Fridas egen forklaring udtrykker hele sandheden - at man ikke har sit eget produkt og hele tiden afbrydes af direkticen - eller om det måske snarere er et resultat af gruppens egen manglende konstituering som et arbejdsmæssigt fællesskab.

Ifølge Frida er det direkticen, som planlægger arbejdet og arbejdsprocesserne. Dette hænger sammen med, at gruppen endnu ikke har haft ordrer, hvor de selv har kunnet varetage disse ansvarsområder. Som Frida udtrykker det: *"Ja det synes, ja det synes jeg det er (direktricen som planlægger arbejdet). Det synes jeg det er, for hver gang vi ikke har noget. Jeg synes, så skal vi. Så er det hende der siger, hvad vi skal. (Hænger det så kun sammen med ordresituationen, eller er det også fordi I i virkeligheden ikke går ind og) Nej, jeg tror det hænger sammen med, fordi det er når vi ikke har sytøj. ... Ikke osse, fordi hvis der ligger noget, den/man kan se, jamen det kan du godt sy, så syr vi det da uden og spørge af, ikke osse. ... Jo, jo. Men altså vi har ikke haft for meget, altså det har ikke sådan været rigtig tjek på det der. Det synes jeg altså ikke"* (s. 30, li. 1).

Der er indeholdt en dobbelthed i Fridas beretning omkring gruppens selvforvaltning. Dette angår årsagsforklaringer omkring selvstyret, og hvorfor dette endnu ikke er påbegyndt. Indeholdt i denne beretning og forklaring rummes imidlertid også antydninger af gruppens forvaltning af selvstyret (eller snarere undladelse heraf), som betyder, at det som for Frida er en plausibel årsagsforklaring på, hvorfor man ikke er kommet i gang, ud fra et gruppeanalytisk perspektiv snarere peger på, at der er nogle alvorlige problemer forbundet med gruppens perspektiv i forhold til selvstyret og dens organisering. Problemet er blandt andet dysfunktionelle dynamikker ved gruppens organisering og forvaltning af selvstyret. Det resulterer i, at de tidligere autoritetsstrukturer involveres

---

relationen mellem Frida og gruppekoordinatoren. Er det for eksempel udtryk for angst og frygtsomhed, at Frida går udenom gruppelederen og i stedet vælger at henvende sig til direkticen, når hun ikke har mere arbejde? Udsagnet udsiger i hvert fald noget om, at der ingen fælles planlægning sker i gruppen. Når man ikke har arbejde, spørger man direkticen. Er dette et forsøg på at undgå kontakt med gruppekoordinatoren. Hænger det muligvis sammen med en frygt for, hvordan gruppelederen vil reagere på en sådan henvendelse? Når Frida foretrækker at gå til og spørge direkticen frem for gruppelederen, skal dette sandsynligvis også ses på baggrund af at en henvendelse til gruppelederen risikerer at udløse gensidig utilfredshed med de roller, de forskellige gruppe-medlemmer forvalter. Dette er en konkret illustration af det problematiske ved gruppens organisering og rollestruktur. Hvis hypotesen er rigtig, så handler det om, at Frida foretrækker at henvende sig til direkticen, fordi dette er en måde at holde den magt, hun frygter, på afstand. Det handler måske om at skjule sig for - eller undgå - magten i gruppen.

som en slags kompensatoriske strukturer i forhold til de strukturer, der ikke internt i gruppen er blevet etableret med hensyn til forvaltningen af selvstyret og de fælles ansvars- og kompetenceområder, dette involverer. Synspunktet er hermed, at gruppens strategi over for omstillingen i sig selv bidrager til, at gruppen ikke er påbegyndt som en selvstyrende enhed, og derfor involverer nogle gruppedynamikker kendetegnet ved roledistancering og rolleunddragelse, som gruppens medlemmer forsøger at kompensere for ved inddragelse af den tidligere autoritetsstruktur. En del af dette problem er, at ud fra Fridas beskrivelse synes gruppen udelukkende at have udviklet og etableret en kontrolstruktur (ligemandsopsyn eller social kontrol og overvågning), hvorimod man ikke har etableret nogle strukturer med henblik på koordinering.

#### 4. Gruppens organisering og funktionsmåde

I forhold til gruppens organisering og gruppeledelse (gruppekoordinatorfunktionen), giver Frida udtryk for en utilfredshed og frustration over, at man ikke har efterlevet gruppens oprindelige beslutning om, at gruppekoordinatorfunktionen skulle gå på skift mellem gruppens medlemmer. Således fortæller Frida, at: *"Ja det skulle hun jo være i en måned. Men nu er der jo snart gået en, ..., og det er også en svær ting. ... Fordi, at det blev bestemt, at en måned af gangen, fordi vi alle sammen skulle prøve det. ... Men altså, der har kun været hende endnu. ... Ja det er fordi, at vi ikke, at vi ikke kan komme til at sige noget<sup>267</sup>. ... Det er altså lidt svært. (Er det hende der vil fortsætte, eller er det jer der ikke vil). Ja, det tror jeg, ja. Der har bare ikke været noget snak om det, det er ligesom, det kan. ... Der blev sagt en måned, måske 2. ... Nu kunne vi se hvordan det gik, men så har der slet ikke været snakket om det. Jo vi er nogen som har snakket om, at det er altså også. Men det er altså også svært at sige, altså. Nu skal du ikke mere"* (s. 11, li. 23).

Udover at Frida giver udtryk for en utilfredshed med, at gruppen ikke har efterlevet sine oprindelige beslutninger omkring besættelsen af gruppekoordinatorfunktionen, så giver Frida også udtryk for en betydelig frygtssomhed og magtesløshed i forhold til denne situation. Frida fortæller omkring denne problematik, at: *"Og så lige sådan med, at jeg synes, at vi skulle prøve med en ny leder. ... Det aftale vi jo. ... Ja, fordi der er jo ikke, der skulle jo ikke være en der er mere end*

---

<sup>267</sup>Fridas identifikation af gruppekoordinatorfunktionen som et problem består i, at Anna ikke vil afgive posten eller respektere de oprindelige aftaler om rotation i forhold til funktionen, men der er selvsagt også Fridas forsøg på at udpege synderen for miseren. En forklaring, som samtidig fritager eller lindrer hende og de andre svage for ansvar for, hvorledes gruppekoordinatorfunktionen har udviklet sig. Den frygtssomhed og angst som Frida (og de andre - "Vi") udviser, er sikkert også en væsentlig faktor omkring gruppekoordinatorfunktionens udvikling og er desuden i kontrast til de oprindeligt formulerede intentioner. Frida udpeger altså Anna og hendes støtter, som dem der er skyld i miseren, og fritager sig selv for et medansvar.

*de andre. Vel. Det er jo ikke en direktrice vi har antaget. ... jeg synes jo, at hvis det var mig, så ville jeg da, så når den måned var gået, "er der nogen der er interesseret", fordi nu er den jo gået, ellers kan jeg da godt fortsætte med det. ... Der har slet ikke været snakket om det. ... Og der er ingen der<sup>268</sup>, og så er vi, en 3 stykker, der har snakket om indbyrdes, ... Men vi tør ikke rigtig, vi ved ikke rigtig hvordan vi skal" (s. 15, li. 18).*

Frustrationen over for gruppekoordinatorspørgsmålet angår for Fridas vedkommende gruppen som en magtstruktur, hvor hun tilkendegiver, at situationen er kendetegnet ved, at der foreligger en social ulighed og reproduktion af nogle autoritetsstrukturer, der minder om det tidligere produktionssystem mellem mellemlederne og arbejderne. Frida insinuerer samtidig, at den indeværende indehaver af rollen ikke er indstillet på at afgive/afkaste sig rollen. Der foreligger ifølge Frida samtidig en frygt- og angstbetonet tilgang til spørgsmålet om gruppeledelsesspørgsmålet, blandt de medlemmer af gruppen som er utilfredse med denne situation. Frida oplever en udtalt magtesløshed over for situationen forankret i en magtasymmetri, hvor man ikke kan "komme til orde" på grund af de magtfulde medlemmer og hvor der foreligger en udpræget frygtsomhed blandt de svagere gruppemedlemmer. Frida bearbejder denne angst og frygtsomhed gennem en påpegning af, at man ikke ønsker at "såre" gruppekoordinatoren. Som Frida udtrykker det: *"Det er altså også svært, at sige. Nu skal du ikke mere"*. Denne forskydning fra en temasætning omkring egen angst og frygtsomhed mod en temasætning omkring venlighed og hensynsfuldhed over for den magt, som hun ønsker antastet, kan ses som et forsøg på benægtelse af egen frygt og angst og manglende evne til at stå ved egne holdninger offentligt<sup>269</sup>. Dette hænger også sammen med, at dette forudsætter en social forpligtelse og solidaritet, som hverken Frida eller de andre svage medlemmer af gruppen formår at indfri. Frida vender hermed sin egen personlige sårbarhed til en temasætning om at ville tage hensyn til gruppekoordinatorens sårbarhed grundet angst og frygt. Den psykologiske funktion ved denne projektion hænger selvfølgelig sammen med Fridas magtesløshed. Ganske vist oplever hun, at hun er medlem af et fællesskab, men ikke et fællesskab som hun magter at stille sig solidarisk med og deres egne motiver, eller som hun har tiltro til<sup>270</sup>.

---

<sup>268</sup> Her fortæller/antyder Frida, at problemet er, at ingen har tilbudt at påtage sig rollen/funktionen. Hun er derfor gået ind i nogle overvejelser om, at man skulle lave en "dele"-konstruktion. Dette betyder, at dilemmaet ikke alene er frygt og angst i forhold til den indeværende magt, men også en frygt og angst for at påtage sig et ledelsesansvar i gruppen. En frygt og angst, som kan angå rollens indholdsbestemmelse, men også dilemmaet ved at påtage sig denne rolle givet den eksisterende magtasymmetri i gruppen. Alternativ fortolkning kunne være at ingen "tør" tage diskussionen.

<sup>269</sup> En frygt og angst som selvfølgelig også afspejler hendes bestemmelse af gruppen. Frida tilhører "fællesskabets" frygtsomme og svage gruppemedlemmer. På mange måder er dette fællesskab en "fantasi", forstået på den måde, at det ikke drejer sig om et gensidigt og solidaritetsforpligtende fællesskab.

<sup>270</sup> Hvad fortæller denne beretning omkring gruppekoordinatorfunktionen om interaktionen og kommunikationen, samt magtrelationer/magtpåtagelse i gruppen. Frida er således tydeligvis utilfreds og henviser til, at hun og andre

Frida giver udtryk for et ønske om en ny ledelse af gruppen. Et ønske, som er forankret i en forhåbning om at undslippe og blive udfriet fra den magtasymmetri, som kendetegner gruppen, og hvor gruppens organisering, rolle- og magtstruktur har medført, at man ifølge Frida har fået produceret og reproduceret nogle magt- og autoritetsstrukturer, der minder om dem, der kendetegne- de det tidligere produktionssystem. Dette implicerer samtidig en negation af den selvbestemmelse og ansvarlige autonomi som arbejdet i grupperne skulle være forbundet med.

Det interessante spørgsmål er samtidig, hvorledes denne utilfredshed og kritiske refleksion omkring gruppens organisering samt rolle- og magtstruktur forbindes med en kritisk refleksion omkring gruppens funktionsmåde i forhold til planlægning og koordinering af arbejdet og arbejds- processerne. Omkring spørgsmålet om, hvorledes gruppekoordinatoren forvalter sin rolle i forhold til selvforvaltningen, er Frida ukritisk. I forhold til en vurdering af gruppekoordinatorens funkti- onsmåde fortæller Frida således, at: *"Jamen, øh, det synes jeg nu ikke er så galt. ... Det synes jeg ikke. ... Men det er da fordi det er da også hende. sådan der går mest op i, øh, hvor mange mi- nutter har du, og det der, ikke osse. Hun, hvor meget kan du tjene, og. ... Og hun er bl.a. også en af dem der går ud, der, et kvarter i hver time. ... Altså hvor mange har hun selv, altså. ... Ja, altså. Jeg siger ikke, at det kommer til at gå bedre med en anden, men altså jeg tror heller ikke det kommer til at gå ringere. ... Det var da bare for at vi skulle prøve alle sammen. ... Ikke osse. Det var da derfor. ... Og jeg har endda foreslået, at det kunne da være, at vi skulle prøve 2 af gangen, altså det den ene ikke kunne, det kunne den anden måske"* (s. 16, li. 25).

Fridas refleksioner angår et tema som senere viser sig hos andre af gruppens medlemmer. Nemlig at gruppens organisering og rollestruktur betyder, at selvforvaltningen ikke forvaltes som et kollektivt anliggende, men er blevet uddelegeret til et enkelt medlem af gruppen. Denne situation betyder samtidig, at flertallet af gruppens medlemmer ikke udvikler færdigheder i forhold til de nye ansvars- og kompetenceområder, gruppen skal forvalte. Dette betyder, at de lige præcis kom- mer til at stå i et udpræget afhængighedsforhold til den magt, de frygter. De distancer sig fra mag- ten gennem ikke-deltagelse, men paradokset er, at denne ikke-deltagelse lige præcis medfører større afhængighed i forhold til den magt, som man forsøger at fjerne sig fra. At henvende sig til direkticen i stedet for gruppelederen er lige præcis et forsøg på at løse dette dilemma. Pointen med disse refleksioner er, at Frida fortæller om sine frustrationer og angst og giver årsagsforkla-

---

har talt om, at man burde skifte gruppekoordinator. Men samtidig beretter hun om frygt og angst for at tage spørgsmålet op i gruppen. Hun føler ikke hun og hendes ligesindede kan komme til orde. Gruppens svagere medlemmer er udelukket eller udelukker sig fra gruppens beslutningsprocesser og diskussioner. Det er vigtigt at erindre sig, hvorfor Anna blev valgt til denne funktion. Udsagnet "nu må vi prøve det" relaterede sig til, at ingen andre ville påtage sig denne rolle undtagen Anna. At "prøve det" relaterede sig dengang til usikkerhed omkring opbakning til valget af Anna.

ringer på gruppens funktionsmåde, men samtidig antyder hun, hvorledes hun tackler denne situation (jeg går til direktricen). Denne tacklingsmåde har samtidig nogle væsentlige konsekvenser for gruppen. Det betyder selvfølgelig, at ingen kan have overblik over arbejdet og arbejdsprocessen. På denne måde bidrager Frida til at gruppens forvaltning af selvstyret vanskeliggøres og undergraves samt bliver mere usikker og uigennemskuelig - også for gruppelederen. Så ikke alene forsøger Frida at fjerne sig fra den magt, hun frygter, men hun bidrager også til at undergrave denne magts mulighed for at forvalte ledelse. Dilemmaet er at denne undergravning af ledelsen ikke antaster, men snarere bidrager til at befæste gruppeledelsens magt. Fridas tilpasningsstrategi kan ses som et forsøg på undgåelse/omgåelse af magten, men strategien antaster ikke og sætter ikke (officielt) spørgsmålstejn ved magten, fordi strategien også er en rolleunddragelse i forhold til egen involvering og deltagelse i gruppens selvstyre. Disse tacklings- og tilpasningsmønstre skal selvfølgelig i et videre perspektiv ses inden for rammerne af den samlede interaktion og magtstruktur i gruppen, og ikke alene ud fra Fridas position. Med andre ord: skal ses inden for rammerne af de globale strukturer og interaktionsmønstre i gruppen. Den overordnede pointe er, at relationen til direktricen udsiger noget væsentligt om interaktionen i gruppen og gruppens funktionsmåde.

Fridas kritik af gruppekoordinatoren er ikke forankret i en kritisk refleksion omkring gruppen og gruppekoordinatorens forvaltning af selvstyret. Hendes ønske om forandring er specifik forankret i et ønske om en udfrielse fra de magt- og dominansstrukturer, der kendetegner gruppen, og den sociale kontrol og overvågning som gruppekoordinatoren udøver, og som netop belaster Frida. Baggrunden for denne kritik og Fridas ønske om, at andre kommer til som gruppekoordinator, er en krænkelse over, at nogen bestemmer mere i gruppen end andre, og at gruppens ledelsesstruktur og form har medført en reproduktion af de tidligere magt- og autoritetsstrukturer mellem direktricerne og arbejderne (enkeltsyerskerne).

Frida antyder hermed, at problemet er, at der ikke findes et egentligt alternativ. Ganske vist er hun utilfreds og hævder, at dette er en holdning, som hun deler med andre af gruppens medlemmer. Fridas position svækkes, fordi hendes kritik og ønsker om forandring ikke er forankret i mere fremadrettet kritisk refleksion omkring gruppens forvaltning af selvstyret. Hendes frygtssomhed og distancering bidrager ligeledes til at producere og reproducere de selv samme autoritetsstrukturer, som belaster hende og som hun ønsker fjernet/ændret.

Frida har endnu ikke kritisk tematiseret, at gruppen er for dårlig til at planlægge og koordinere arbejdet. De arbejdsmæssige problemer bestemmes i forhold til de ordrer, man arbejder med. Dette betyder, at Frida på et niveau er kritisk i relation til gruppens organisering, men samtidig på



et andet niveau har nogle forståelser, som minder om de mere magtfulde og dominante gruppe-medlemmers. Frida repræsenterer en kritisk vurdering i forhold til gruppens organisering, men ikke i forhold til den faktiske forvaltning af nye arbejdsmæssige ansvars- og kompetenceområder.

#### **4.1. Den tomme gruppeinteraktion - Magt og dominans i gruppen**

Diskussionen har indtil videre primært omhandlet Fridas oplevelser og beskrivelser af gruppen som en magt- og rollestruktur, hvor hun giver udtryk for betydelig utilfredshed og magtesløshed over for denne situation og ønsker forandring. Når det derimod drejer sig om gruppens funktionsmåde som en selvstyrende produktionsgruppe og mere konkrete forvaltninger af rollerne i gruppen, repræsenterer Frida derimod et forholdsvis ukritisk standpunkt<sup>271</sup>.

Adspurgt om gruppen afholder fællesmøder, fortæller Frida således, at: *"Jo, jo, vi snakker, vi har haft 10 minutter i dag. ... Men det var fordi Anna havde været til møde derinde. Så skulle vi lige høre hvad. ... Ja, ja, med sytøj og, ja. (Jeg tænker mere på, sådan snak om hvordan gruppen kører, og). Jamen hun sagde bare, hvad gruppen var lå på, og, ..., og det synes de ikke var så galt, når vi sagde ja den dag. ... Det er mere sådan, og lige sådan med at vi skulle blive ved med at sy det. ... Det er ikke sådan, hvad skal man sige, nu som de ting vi snakker om, det er ikke sådan nogle ting. ... Men det er bare meget svært. Fordi man vil altså, hvis den siger for meget, jamen altså så kan man risikere at blive uvenner. ... Og det er man jo heller ikke interesseret i"* (s. 12, li. 26).

Fridas beskrivelse af gruppemøderne rummer flere interessante aspekter, som angår, hvorledes gruppen forvalter selvstyret. Ifølge Frida afholdes gruppemøder primært, når gruppen informeres af gruppekoordinatoren om ordresituation og gruppens produktivitet. Gruppemøderne består i, at gruppekoordinatoren formidler information fra ledelsen. Fraværende i Fridas redegørelse for gruppens forvaltning af selvstyret er den daglige planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet og arbejdsprocesserne<sup>272</sup>. Fridas beskrivelse af gruppemøderne er væsentlig for en bestemmelse af interaktionen i gruppen. Møderne beskrives som informationsmøder, hvor gruppekoordinatoren informerer resten af gruppen om kommende ordrer og gruppens produktivitet. En sådan mødeaktivitet understøtter imidlertid ikke deltagelse og involvering i forhold til planlægning og koordine-

---

<sup>271</sup>Problemet er, at hver gang jeg forsøgte at få Frida til mere konkret at beskrive gruppens funktionsmåde, så lykkedes dette ikke særlig godt. Dette kan skyldes to ting. Dels at Frida er ekskluderet fra eller har distanceret sig fra deltagelse og involvering i disse processer. Dels at Frida gentagne gange efter en tynd og inautentisk besvarelse af spørgsmålet benyttede spørgsmålet til at påpege hendes ønske om ændringer og den magtesløshed, hun og gruppens svagere medlemmer oplever i forhold til gruppens magtfulde.

<sup>272</sup>På et gruppeniveau antyder dette, at gruppens perspektiv er at få gode ordrer.

ring af arbejdet. Igen benytter Frida lejligheden til at påpege sin utilfredshed i forhold til gruppen og fortæller nok engang, at der foreligger en udpræget frygtsomhed. Frygt for at "give sig tilkende", fordi det kan give konflikter, og man kan blive uvenner med de magtfulde.

Adspurg om der foreligger et "trykket" socialt miljø i gruppen, fortæller Frida, at: *"Ja både og. (Hvordan synes du, at I taler sammen til daglig?). Jamen det synes jeg er godt nok. ... Det synes jeg godt nok, der er bare nogle ting, at vi er nogen, der godt ville have det ændret. Ikke osse. Men det tør vi ikke, det ved vi ikke hvordan vi skal komme om ved. (Kan du ikke lige fortælle hvad det er for nogle ting?). Jamen er det hér noget der går videre, eller. (Nå nej, men vi skal jo have en, hvad hedder det, øh gruppediskussion på fredag, på torsdag). Nå. (Ja jeg siger ikke, hvem har sagt hvad). Nå nå. (Men altså hvis. Meningen med de her enkelt snakker, det er jo ligesom at få en fornemmelse af hvordan det kører i gruppen, og så). ... Ja, altså, øh, ellers tror jeg da vi har det godt nok i gruppen. Det er ikke det. Det er bare, altså, at jeg synes, at der er nogen der går for tit på toilettet (s. 13, li. 30).*

Den manglende kritiske refleksion omkring selvstyret er selvsagt også forankret i en oplevelse af, at man ikke er kommet i gang endnu. Ud fra et sådan perspektiv er det ikke naturligt at forholde sig kritisk til gruppens og gruppekoordinatorens forvaltning af selvstyret, herunder den daglige planlægning og koordinering af arbejdet. At denne manglende kritiske refleksion også hænger sammen med, at Frida er ekskluderet eller marginaliseret i gruppen fremgår af, at hendes vidensniveau ikke forekommer specielt højt. Frida er således ikke i stand til at berette om, hvilke diskussioner, der udspiller sig på de møder, som gruppekoordinatoren deltager i.

## 5. Afrunding

Fridas beskrivelse og vurdering af gruppen og interaktionen i gruppen rummer betydelige inkonsistenser og ambivalens. Dette kommer til udtryk ved, at Frida på den ene side forholder sig forholdsvis ukritisk over for de praksisser, som gruppen har etableret i forhold til forvaltningen af selvstyret, og på den anden side har et udtalt ønske om forandring af gruppens organisering og ledelsesstruktur.

Frida identificerer sig med gruppens perifere medlemmer samtidig med, at hun forråder dem (eller enkelte af dem). Et forræderi, som har rod i den kritik, hun retter mod gruppens centrale medlemmer. Nemlig, at de ikke kan leve op til deres egne normer. At de på en og samme tid udøver en magt, som sætter gruppens perifere medlemmer under pres, og benytter den selv samme magt

til undslå sig dette pres på et personligt plan og hermed etablerer en uretfærdig forskelsbehandling mellem gruppens medlemmer. Frida angriber ikke de dominante medlemmers forvaltning af selvstyret, men i stedet den måde, de forvalter deres magt på. Det er hermed ikke deres forståelser og motiver, som Frida forholder sig kritisk til, men det hykleri og den amoralitet som de efter Fridas opfattelse repræsenterer.

Fridas frustration og angreb på gruppens centrale medlemmer har samtidig rod i den frygtssomhed, Frida personligt føler, og som hun kan iagttage hos de andre svage medlemmer. En frygtssomhed, som medfører, at der ikke foreligger et alternativ til gruppens magt- og ledelsesstruktur. Frida er nok kritisk og frustreret, men hendes og de svages egen rolledistancering og rolleunddragelse bidrager til produktion og reproduktion af de strukturer, der martre og frustrerer hende.

Fridas kritik er en funktion af hendes perifere placering i gruppen og den frygtssomhed, som eksisterer blandt gruppens svagere medlemmer. Dette betyder, at Fridas ”angreb” kun repræsenterer et ønske om udfrielse fra det, som frustrerer og belaster hende, men ikke en egentlig forpligtelse over for eget standpunkt og alternativ. Temasætningen, at de dominante har tiltaget sig nogle rettigheder og samtidig ikke kan leve op til deres egne standarder, rummer samtidig et forræderi over for de andre svage medlemmer og hende selv. Frida sætter nemlig ikke spørgsmålstejn ved legitimiteten ved den forståelse og de motiver, de dominante repræsenterer. Hvad hun derimod forholder sig kritisk til, er det hykleri, som de efter Fridas opfattelse repræsenterer. Fridas kritik er altså ikke et opgør, og derfor bidrager hun selv til at producere og reproducere de strukturer og processer, som hun samtidig belastes af. Fridas forståelse rummer en fortællelse af sig selv og tab af mulighederne for at blive medlem af et ægte og autentisk fællesskab (som et solidarisk og handleforpligtende fællesskab), fordi det netop ikke er et standpunkt, der repræsenterer et opgør med det, som gruppens svagere medlemmer martres af. Netop fordi Frida ikke betvivler de dominante gruppemedlemmers forståelser og motiver, men blot føler frustration over deres hykleri, så repræsenterer hun selv en forståelse, som sætter gruppens svagere og langsomme medlemmer under pres og fastholder en devaluering af dem.

# Kapitel 15

## Charlotte

Det er karakteristisk for Charlottes beretning og fortælling, at den omhandler en række forskellige problemstillinger, som samtidig hele tiden væves ind i en eller to hovedfortællinger. Centrale bestanddele af disse hovedfortællinger er en frustration over lønudviklingen og den udeblivende forandring. En dobbelt temasætning, som illustrerer Charlottes indlejring i magten og magtens perspektiver. En indlejring og loyalitet, som involverer en fortabelse og tilsidesættelse af egne motiver og interesser i forhold til omstillingen. Charlotte er på en og samme gang indlejret i magtens centrum og placeret i periferien af den selv samme magt.

### 1. Selvstyrende arbejdsgrupper: Fordele og ulemper

På et overordnet niveau giver Charlotte udtryk for, at indførelsen af selvstyrende arbejdsgrupper både er forbundet med fordele og ulemper. Ulempen har været, at omstillingen har medført et løntab for Charlottes vedkommende. Fordelene angår en frisættelse fra de autoritetsstrukturer, der forelå under det tidligere produktionssystem<sup>273</sup>. Som Charlotte udtrykker det: *"Jamen altså, det kan jeg jo ikke så godt lide, når jeg går ned i løn. Vel. ... Men altså jeg kan godt lide at arbejde i gruppe. ... Det kan jeg. ... at man ligesom bestemmer lidt mere, at man ligesom. Før har vi godt kunne se mange ting, der var åndssvagt. I stedet for at køre lige oven i hinanden, så kunne jeg f.eks. lave et eller andet, medens hende der sidder før mig, hun kan få arbejdet noget op selv, komme rigtig i gang. Man kan ligesom se, nu går jeg derhen og hjælper, og der, ikke osse. ... Altså at man ligesom, ikke kun skal gøre hvad der bliver sagt fra ledelsen af, men man skal også*

---

<sup>273</sup> Dette standpunkt omkring fordele ved arbejdsgrupper, fordi de implicerer jobberigelse og frisættelse fra tidligere autoritetsstrukturer, udgør de sidste reminiscenser fra en temasætning, som var mere fremtrædende første gang Charlotte blev interviewet. En temasætning, som angik hendes mere personlige forventninger og motiver over for omstillingen til arbejdsgrupper. Disse elementer i Charlottes bevidsthed og forståelse er blevet meget nedtonet et halvt år inde i omstillingsforløbet, hvor hun mere entydigt positionerer sig på linie med gruppens andre magtfulde medlemmer. Det vil sige, at disse reminiscenser af en mere emancipatorisk forventning til omstillingen kun kommer til udtryk enkelte gange i interviewet, som mere ideologisk prægede udsagn og altid løstrevet fra den mere konkrete beskrivelse af gruppens daglige virke som selvstyrende arbejdsgruppe. I den forstand er Charlotte et halvt år inde i forløbet kendetegnet (på et idemæssigt plan) ved en mere markant opbakning og underkastelse i forhold til Annas og Bentes temasætninger. Følgerne af denne handle måde er, at egne motiver og forståelser kun overlever momentvis. Handlemæssigt har hun i hele forløbet været kendetegnet ved en opbakning og loyalitet over for Anna og Bente. Hun tilhører laget af de mere toneangivende medlemmer, men er støtteperson for Anna og Bente. Dette betyder, at hun bliver offer for gruppens forvaltning af selvstyret og gruppens organisering på en anden måde end Anna og Bente, fordi hun ikke påtager sig et egentlig ledelsesansvar, men blot er loyal over for de dominerende diskurser og gruppen som en magt- og rollestruktur.

*ligesom tænke lidt mere selv, ikke osse. ... Altså der er det egentlig rart nok, at man ikke har nogen der sidder over sig der. ... Og siger det hele til en, ikke osse" (s. 29, li. 1).*

Disse positive bestemmelser af betydningen af selvstyrende arbejdsgrupper, udtrykt ved frisættelse fra tidligere autoritetsstrukturer, selvbestemmelse, jobberigelse og mulighed for øget social forpligtelse i arbejdet, overskygges dog af den lønnedgang, som omstillingen har medført for Charlottes vedkommende. Som Charlotte udtrykker det: *"Jamen altså, hvis jeg kunne beholde min løn, så vil jeg helst arbejde i gruppe. ... Fordi det er altså lidt sjovere, end bare at sidde så tænde lyset, når man mangler noget sytøj, at man ligesom kommer hinanden lidt mere ved. ... Jeg har overhovedet ikke spor mod at arbejde i grupper. ... Jeg vil bare gerne beholde min løn. ... Den vil jeg gerne beholde" (s. 50, li. 25)<sup>274</sup>.*

De mere overordnede betragtninger omkring, hvilke positive betydninger arbejdet i selvstyrende produktionsgrupper er forbundet med, negetes, når Charlotte mere konkret beskriver og beretter om, hvorledes omstillingen er forløbet for gruppens vedkommende. Frustrationen over løntabet ved omstillingen udgør derimod et gennemgående tema i Charlottes fortælling om arbejdet i en selvstyrende produktionsgruppe. Når Charlotte mere konkret beskriver udviklingen, giver hun udtryk for en frustration over, at gruppen et halvt år efter igangsættelsen af den gruppebaserede arbejdsorganisering ikke rigtigt har fået mulighed for at fungere som en selvstyrende produktionsgruppe. Baggrunden for denne situation er ifølge Charlotte både selve omstillingsforløbet, som har været karakteriseret ved mange afbrydelser, og at gruppens arbejdsmæssige vilkår heller ikke har muliggjort virket som en selvstyrende produktionsgruppe. Begge disse forhold identificeres som afgørende barrierer, og Charlotte giver således udtryk for, at: *"... hvis vi havde nok at lave, og kunne få lov til selv at bestemme det, så kunne det nok, gå godt nok. ... Jamen altså, vi har jo ikke sådan, at vi ligesom får en kæmpe stor ordre, og så får at vide, den dag skal det være færdig. Altså det har vi jo egentlig ikke haft, rigtigt til noget af endnu. ... Det er sådan ligesom noget småtterier, ikke osse. Og så har vi måske haft til 8 dage. Eller sådan noget. Lige nu sidder vi og hjælper en anden grupper, derovre ikke osse" (s. 1, li. 16).*

---

<sup>274</sup>Det fremgår, at Charlotte i begge interviewuddrag i forhold til beskrivelsen af de positive aspekter, som Charlotte knytter til arbejdet i arbejdsgruppe benytter vendinger som "ligesom" og "lidt". Begge disse udsagn markerer, i forhold til de positive aspekter, som Charlotte knytter til arbejdsgrupper at det gælder, at forandringerne kun er af et mindre omfang. En problemstilling, som samtidig skal forstås ud fra det spændingsfelt, der foreligger mellem Charlottes mere programmatisk erklæring omkring selvstyret og de mere konkrete beskrivelser af omstillingens karakter og forløb. På det mere programmatisk niveau forankrer Charlotte således sin forståelse i de officielle diskurser, som foreligger omkring selvstyrende produktionsgrupper (uddelegering af indflydelse, ansvar og kompetence) som står i skærende kontrast til den faktiske betydning omstillingen har haft i forhold til Charlottes arbejdssituation.

Tilsvarende fortæller Charlotte, at hele omstillingsforløbet har virket som en barriere i forhold til påbegyndelsen af arbejdet som en selvstyrende produktionsgruppe. I forhold til de målsætninger og planer, som gruppen havde før omstillingen blev gennemført, fortæller Charlotte således, at: *"Alt det der, det har vi næsten glemt igen. ... Også fordi, altså da vi kom igang efter jul, ikke osse, så havde vi halvandet måned eller sådan noget, så var det vi røg på fordeling, ikke osse. ... Og der kom man så igen ud af det, ikke osse, og fik ligesom noget nyt hver gang vi kom tilbage. De 3 gange vi kom tilbage, der ikke osse. ... Så altså det, altså vi har jo egentlig ikke fået lov til at køre det rigtigt, sådan som vi gerne ville. ... Ja det har været sådan lidt, lidt flad fornemmelse mange gange, at vi ikke har fået lov til det, fordi vi var jo opsat på det, ikke osse. Og vi troede, og vi tror stadigvæk på, at vi kan få det til at køre"* (s. 36, li. 11).

På et mere konkret beskrivelsesniveau giver Charlotte således udtryk for en frustration over omstillingsforløbet, og over at man endnu ikke har fået nogle arbejdsordrer, ud fra hvilke det har været muligt at fungere som en selvstyrende arbejdsgruppe, sådan som *"de gerne vil"*, og få gennemført de planer og målsætninger, som gruppen opstillede<sup>275</sup>.

Samlet set beskriver Charlotte hermed, at gruppen endnu ikke fungerer som en selvstyrende arbejdsgruppe, og at man afventer *"en kæmpe stor ordre"*, så man kan vise, man kan, hvis man får lov. Udover disse årsagsforklaringer af forhold, der har blokeret for gruppens virke som en selvstyrende arbejdsgruppe, er det samtidig magtpåliggende for Charlotte at pointere, at det hverken er lyst eller vilje, der mangler hos arbejderne. Tværtimod tilkendegiver Charlotte, at hun var og stadigvæk er overbevist om, at hvis gruppen fik de rette arbejdsbetingelser, kunne man sagtens få det til at fungere<sup>276</sup>. Det fremgår samtidig, at når Charlotte taler om at få lov til at bevise, at man kan fungere som en selvstyrende arbejdsgruppe, så mener hun mere specifikt at kunne oppebære en for gruppen acceptabel produktivitet og indtjening. Charlotte fortæller således, at: *"Men det skaber større utilfredshed, når folk skal gå så meget ned i løn. ... Jamen det har så igen været når vi har syet sådan nogle små ordrer, ikke osse. Hvor det så har været en 8 - 14 dage vi har haft det. ... Og I de perioder, hvor vi var på fordeling, der havde vi sådan, de, første 2 dage, der lå vi under, meget lavt. Så fik vi efterhånden allesammen noget at lave, så drøede vi den op på de sidste 2 - 3 dage, ikke osse. ... Så vi har lige prøvet at snuse der opad, men mere har det heller*

---

<sup>275</sup>Som det fremgår senere i teksten, så henviser dette til de planer og målsætninger, som gruppens dominante medlemmer forfægtede i forbindelse med opstarten, nemlig en task-specialisering og en målsætning om at have en indtjening, der lå på det maksimum, der objektivt set er indbygget som en øvre grænse for indtjeningen under gruppeakkordlønsystemet.

<sup>276</sup>Et væsentligt aspekt ved denne dobbelte temasætning omkring "afventer store ordre" og "vil og kan" angår også en ansvarspådragelse i forhold til miseren og de frustrationer, som Charlotte oplever. En ansvarspådragelse, som er vigtig for Charlotte, fordi det virker identitetstruende og krænkende ikke at kunne bevise, at man kan (arbejds- og lønmæssigt), når andre grupper godt kan klare det.

ikke været. ... (Hvad er det for en stemning der breder sig i gruppen, når man kommer derop). Jamen det er man jo glad for. Stolt over, ikke osse. ... Også fordi man kan ligesom se, at vi kan jo godt, ikke osse. ... Og så er det nok, at man ligesom godt kan sige, jamen det - altså vi går meget og siger, jamen vi kan godt, hvis vi fik noget at lave, ikke osse" (s. 54, li. 17).

## **2. Gruppen, det endnu ikke eksisterende subjekt - myten om den store ordre**

Charlotte fremhæver, at det arbejde eller de ordrer, som gruppen har haft, har medført, at man stadigvæk har været tvunget til at overlade det planlægningsmæssige ansvar til direkticen. Charlotte fortæller således, at: *"Jamen altså nu, der er vi jo nød til ligesom at spørge Mette der, hvad vi skal. ... Fordi så er der måske noget ved en maskine, i en, eller 2, 3 dage, sådan noget, ikke osse. Så er der ikke mere til mig. Lige der vel. Så skal man over at lære noget nyt igen, ikke"* (s. 3, li. 12).

De arbejdsordrer, gruppen har arbejdet med, har efter Charlottes opfattelse udelukket gruppen fra at forvalte den daglige planlægning og koordinering af arbejdet og arbejdsprocesserne. En situation som beklages og igen fremdrages som et argument for, at gruppen ikke har "fået lov til" at fungere som en selvstyrende produktionsgruppe. En egen-forvaltning af den daglige planlægning og koordinering af arbejdet forudsætter ifølge Charlotte nemlig, at man får nogle andre ordrer at arbejde med, end dem man hidtil har haft. Som Charlotte udtrykker det: *"Fordi vi har ikke haft sådan kæmpe store ordrer, eller noget endnu, vel. ... (har ikke selv prøvet, at rigtigt at planlægge). Nej, ikke, ikke i den forstand som vi vil mene, at vi gerne vil. ... Fordi vi tror jo også på, at vi kan få det til at køre. ... Hvis vi fik meget at lave, ikke osse. Hvis vi simpelthen fik sådan, så vi ikke kunne være deroppe for sytøj, så tror jeg også på, og det tror vi nok alle sammen på, at så kan det også køre, ikke osse. ... Men vi har bare ikke ligesom rigtig fået lov til at bevise det endnu. ... Altså det ville selvfølgelig være rarest, hvis det var det samme vi sad med. ... Fordi, hvis vi vil tjene noget, så skal vi også først og fremmest ligesom sidde ved vores egne maskiner. Og det er alligevel det vi går på arbejde for. ... Det er altså for at tjene nogle penge. ... Vi kan ikke så godt lide, at de andre skal gøre det for os. ... Jamen ikke sådan i den store stil, altså vi kan jo se sådan en som Pionergruppen, de har altid nogle store ordrer og meget at lave, ikke osse"* (s. 3, li. 28).

At man ikke har haft den store ordre endnu, betyder, at man endnu ikke har kunnet planlægge og fordele arbejdet, som man gerne vil. "Gerne vil" henviser til, at arbejdet fordeles således, at man

primært arbejder ved de maskiner, hvor man har rutine og høj produktivitet. Hvis man fik en stor ordre, hvor man var ved at drukne i sytøj, tror Charlotte på, at gruppen kunne køre - oppebære en acceptabel indtjening. Charlotte argumenterer også for, at task-specialisering er en forudsætning for, at gruppen kan have en høj indtjening, og betoner, at grunden til at arbejde er at tjene penge. Charlotte forfægter altså en task-specialiseringsstrategi med henblik på optimering af gruppens indtjening. En sådan task-specialiseringsstrategi forudsætter imidlertid en arbejdsfordeling, hvor hvert enkelt gruppemedlem arbejder ved den arbejdsoperation, de er oplært ved, og at man er placeret forholdsvis fast ved disse operationer. Dette forudsætter igen, at man kommer til at arbejde med ”store ordrer”. En task-specialiseringsstrategi forudsætter store ordrer, og derfor er logikken i udsagnet ”vi har kan få det til at køre” (tjene penge), hvis vi fik lov (*”Hvis vi fik meget, at lave”*). Det er ”rarest” med ensidigt gentaget arbejde, fordi det er en forudsætning for at kunne tjene de penge, som er grunden til at gå på arbejde. Et ikke ”ulogisk” standpunkt givet tidsstudiesystemet.

Det som Charlotte mener, når hun taler om at få lov til at bevise, at man kan fungere som en selvstyrende arbejdsgruppe, handler i virkeligheden (mest) om at kunne forfølge den task-specialiseringsstrategi, som specielt gruppens mere dominante medlemmer var talskvinder for. Charlottes betragtninger angår derimod ikke forvaltningen af de ansvars- og kompetenceområder, som indførelsen af selvstyrende arbejdsgrupper ofte forbindes med i forhold til varetagelsen af et ansvar for den daglige planlægning og koordinering af arbejdet. Tværtimod handler det lige præcis om at få nogle ordrer, som ikke repræsenterer en udfordring med hensyn til planlægning af arbejdet. Som Charlotte udtrykker det: *”Men altså hvor større den (ordren) er, jo nemmere er det også at planlægge, ikke. ... Og så, at alle har noget at lave”* (s. 6, li. 11).

Et væsentligt element i Charlottes fortælling er også, at de problemer, hun oplever arbejdet i en selvstyrende produktionsgruppe er forbundet med, virker som et anslag mod hendes og gruppens selvværd og identitet. Udover at lønnen selvfølgelig har en materiel betydning, så har den også en symbolsk betydning, nemlig som et mål for ens dygtighed og status. Dette betyder, at det store løntab for de tidligere højtlønnede syersker repræsenterer et alvorligt anslag mod deres selvidentitet. Frustrationen over ikke at have fået lov til at bevise, at de kan virke som en selvstyrende gruppe, henviser hermed også til, at situationen udgør en krænkelse og antastning af deres identitet og sociale status. Mytologien omkring den ”store kæmpe ordre” har også den væsentlige psykologiske funktion, at den placerer gruppen i en offerrolle i forhold til de frustrationer og problemer, som man oplever. Mytologien muliggør hermed en fraskrivelse af eget-ansvar - eller behovet for en kritisk granskning af gruppens interne funktionsmåde og selvorganisering. Den lindring, som mytologiseringen giver, virker derfor også blokerende for en kritisk revurdering af adækvansen af



gruppens oprindelige strategier og målsætninger. Man kunne også sige, at mytologien omkring den store kæmpe ordre er en afværgestrategi blandt gruppens dominante medlemmer for at ”indrømme det inadækvate” ved deres task-specialiseringsstrategi. Problemet er imidlertid, at der ikke i gruppen foreligger andre forståelser, som kunne bidrage til en "gentænkning" eller justering i forhold til en inadækvat strategi. Problemet ved task-specialiseringsstrategien er blandt andet, at den er en fantasi og ønsketænkning, der ignorerer, at indførelsen af selvstyrende produktionsgrupper fra ledelsens side var motiveret af en overgang fra ”masseproduktion” til ”småordreproduktion”.

### 3. Problemer ved jobvariation

På baggrund af denne mere generelle beskrivelse af den udeblivende omstilling, fremsætter Charlotte en række kritiske vurderinger af det arbejdsgruppebaserede jobdesign<sup>277</sup>. Disse er: 1) At der foreligger et modsætningsforhold mellem indtjening og jobvariation; 2) At jobvariation ikke er en fordel i forhold til helbred og helbredsforebyggelse; 3) At gruppen under det nye gruppeakkordlønsystem ikke økonomisk kompenseres for oplæring.

#### 3.1. Jobvariation og indtjening - en modsætning

Charlotte hævder, at jobvariation og indtjening står i modsætning til hinanden. Hvis gruppen skal oppebære en acceptabel indtjening, har man ikke råd til at flytte alt for meget rundt mellem forskellige arbejdsoperationer. Dette betyder yderligere, at arbejdet med små ordrer er omkostningsfyldt indtjeningsmæssigt, fordi man kun i forholdsvis korte tidsperioder kan arbejde ved den samme arbejdsoperation. De små ordrer har ifølge Charlotte medført, at arbejdet er blevet mere varieret, og dette har gået ud over gruppens indtjening. Charlotte fortæller således, at: *"Jamen det er det jo lige nu, fordi der kun er til en dag eller to. Ved hver maskine, ikke osse. ... Men altså, hvis vi vil tjene penge når vi har vores eget sytøj, så er der jo heller ikke råd til at flytte alt for meget rundt. ... Og det har vi ligesom heller ikke lyst til"* (s. 7, li. 6).

---

<sup>277</sup> Baggrunden for begrebet den ”udeblivende omstilling” er Charlottes beskrivelse af, at man endnu ikke er kommet i gang, ikke har fået lov og haft mulighed for. Problemet er imidlertid, at dette ”ikke fået lov” henviser til det ikke at kunne bevise, at man kan opretholde en høj produktivitet som selvstyrende produktionsgruppe. Dette ”fået lov” henviser derimod ikke til forvaltningen af ”selvstyret” - ansvar og kompetence i forhold til arbejdsplanlægning og tilrettelæggelse. Ganske vist foreligger der elementer til en kritisk vurdering af dette område hos Charlotte, men spørgsmålet er, hvor autentisk denne temasetning er, når det kommer til stykket. Spørgsmålet er, om den ikke snarere handler om, at interviewereren forsøger at føre samtalen ind i en refleksion omkring gruppens planlægning af arbejdet.

Charlotte påpeger hermed, at der heller ikke blandt gruppens medlemmer er den store lyst til jobvariation/rotation, fordi det går ud over gruppens indtjening. Ifølge Charlotte er der altså konsensus eller bred opbakning i gruppen i forhold til jobvariationsspørgsmålet.

Problemerne i forhold til jobvariation bestemmes ikke alene ud fra et spørgsmål om at arbejde ved maskiner, man ikke er oplært ved, men også ud fra et perspektiv om, at rutine ikke er noget, man har. Rutine skal opøves, hver gang man starter med en ny arbejdsopgave. De relativt hyppige skift mellem forskellige arbejdsfunktioner betyder ifølge Charlotte, at man aldrig får opøvet en rutine<sup>278</sup>. Charlotte fortæller således, at: *"Så har man lige fået det ind i fingrene derovre, så skal man over til noget helt andet, man ikke har prøvet før"* (s. 3, li. 21).

### **3.2. Jobvariation og helbred - ergonomi**

Charlotte giver udtryk for en betydelig skepsis i forhold til den arbejdsmiljødiskurs, der blev sat i spil ved indførelsen af selvstyrende produktionsgrupper - herunder bestemmelsen af samme som en metode til at skabe øget jobvariation og jobfleksibilitet og dermed forebygge de nedslidningsskader, som Ensidigt Gentaget Arbejde er forbundet med. Charlottes skepsis består af tre indvendinger: 1) At det ikke hjælper i forhold til de skader, man har pådraget sig; 2) At variationen reelt er for minimal til at have en positiv effekt; og 3) At kravet om øget jobvariation og fleksibilitet ikke understøttes af muligheder for at indrette arbejdspladserne ergonomisk korrekt.

Charlottes standpunkt er, at øget jobvariation ikke hjælper i forhold til de skader, man allerede har pådraget sig. Charlotte giver således udtryk for, at: *"Altså det der med, at de<sup>279</sup> siger, at vi bliver ikke slidt ned så hurtig, og at vi får ikke ondt der ved at flytte rundt, og sådan noget, ikke osse. Altså det har vi jo sagt hele tiden, at vi fik ondt der. Og man kan se det på folk også mange gange, ikke osse. Høre det på folk, de snakker om at de har ondt"* (s. 43, li. 22).

Charlotte udbygger dette erfaringsbaserede synspunkt: *"... altså i sidste uge da havde jeg simpelthen ondt i mine arme, ikke osse. ... Simplethen af og sidde og vende forkert. ... Ondt i skulderen, og alt sådan noget. ... jeg tror, ikke for os, der har syet i mange år, der tror jeg ikke, at det hjælper noget, at flytte rundt. ... selvfølgelig har vi nogle skader, ikke osse, men det hjælper ikke på dem, at flytte rundt. ... Jamen det var faktisk meget sjældent jeg har. ... Jeg havde ondt før, ikke*

---

<sup>278</sup>I et arbejde, hvor tempo er en af de væsentlige kvalifikationer, er rutine noget, man hele tiden skal opøve. Kort sagt: hver gang en arbejder flyttes til en ny maskine, drejer det sig om at få det ind i fingrene. Set fra virksomhedsledelsens perspektiv vil man hævde, at det ikke er nødvendigt at oplære en "trænet syerske". Oplæring angår derimod primært nyansatte arbejdere i tekstilindustrien.

<sup>279</sup>"de" henviser her specifik til fagforeningens forvaltning af denne arbejdsmiljødiskurs, som et argument for at tage positivt imod omstillingen.

osse. ... *Altså jeg kunne have lidt oppe i nakken, og sådan noget, men det har mange andre også*" (s. 44, li. 5). Problemet er ifølge Charlotte, at større jobvariation med den maskinpark, man har på virksomheden, i stedet for at have en gavnlig effekt i forhold til udvikling af smerter snarere medfører, at man får flere smerter. Jobvariationen blandt de givne maskiner medfører, at man mange gange kommer til at arbejde i mere akavede arbejdsstillinger. Som Charlotte udtrykker det: *"Jeg tror ikke det hjælper at gå hen til en anden maskine. ... Og sidde og vende arme forkert der. ... Altså jeg tror ikke på, at det hjælper det her med, at kan en 2 - 3 maskiner. Det hjælper ikke på de skader man har"* (s. 45, li. 19). Og som hun fortsætter: *"Men jeg tror ikke på, at os der har syet sådan 10 år, eller sådan noget, at det forsvinder. Fordi vi giver os til at lave noget andet. Vi skal nok helt, bare sidde og sy ved samme maskine, og så skulle vi op at gå eller stå, eller klippe, eller et eller andet, ikke osse. Hvis det skal give noget"* (s. 47, li. 1).

Synspunktet er, at ikke alene medfører større jobvariation, at man kommer til at arbejde i mere uhensigtsmæssige og akavede arbejdsstillinger, men den variation, man opnår ved at arbejde ved flere forskellige arbejdsoperationer, er heller ikke stor nok til at give en reel aflastning i forhold til de fysiske belastninger, som arbejdet er forbundet med.

En yderligere problematik er, at jobvariation kræver, at maskinerne indstilles, hver gang man flytter til en ny maskine. Dette er ifølge Charlotte både tidskrævende og noget den enkelte syerske ofte ikke selv kan ordne og derfor må henvende sig til mekanikeren. Charlotte fortæller således, at: *"Og jeg kan da også godt se, at - de nye maskiner kan vi selv gøre det ved, men jeg kan også godt se, at hvis mekanikeren, han kan jo ikke rende hele tiden, og stille maskiner op og ned. Vel. ... Altså det, det har han jo ikke tid til, vel. ... Det kan man da også ret hurtig mærke. Der skal ikke. ... Ja. Så er det mange gange, at man får banket i hovedet, jamen hvor længe skal du sidde der. Ikke osse, hvis man kommer og spørger ham af. Så siger man, jamen det ved jeg ikke. .... Fordi det er ihvertfald noget der er træls"* (s. 49, li. 29).

Charlotte peger hermed på, at man i forbindelse med kravet om øget jobvariation ikke har sikret sig, at maskinerne kan indstilles ergonomisk korrekt.

### ***3.3. Jobvariation og oplæring - en omkostning, der ikke kompenseres for***

En sidste indvending, som Charlotte fremsætter i relation til jobvariationsspørgsmålet, er, at der ikke sker en økonomisk kompensation ved oplæring til nye arbejdsoperationer. Dette betyder, at oplæring ved nye arbejdsoperationer er omkostningsfyldt for gruppen. Dette betyder samtidig, at det er belastende at komme på oplæring ved nye arbejdsoperationer, fordi man uvægerligt i be-

gyndelsen har en lav produktivitet, som påvirker gruppens indtjening i en negativ retning. Charlotte fortæller således, at det opleves som frustrerende at sidde med en bevidsthed om, at de andre gruppemedlemmer ”skal trække én op” i løn. Charlotte giver samtidig udtryk for en utilfredshed over, at den manglende økonomiske compensation ved oplæring repræsenterer en forringelse i forhold til tidligere. Charlotte fortæller således: *”... at normalt, at når du kommer ind et sted, så har du 3 måneder til at lære en ny maskine i, eller lære den maskine du sidder ved. Men det har vi jo ikke mere, vel. Altså jeg kommer over og sy siksak, ikke osse, og det kan jeg altså bare ikke. Jeg have 50 minutter på en dag, ikke. ... Og vi skal have noget med 400 eller 500, sådan der omkring. ... Så har man det altså bare elendigt, ikke osse. Altså der skulle bare være en den dag der kom og sagde et forkert ord, så havde jeg løbet tudende herfra og kommet tilbage igen. Og det er altså heller ikke rart og sidde og have så, fordi jeg ved der skal sidde en hel masse andre og trække mig op. Og det kan de ikke, når de selv er ved at lære noget nyt. ... Så det er, det er virkelig - jeg tror jeg sad der det meste af en uge, jeg kom op på 100 minutter om dagen, ikke osse. Altså så. ... Der er lang vej. Meget lang vej. Det er i hvert fald ikke videre rart”* (s. 15, li. 6)<sup>280</sup>.

Det opleves altså som meget belastende og frustrerende at være på oplæring, fordi man ikke kan oppebære en produktivitet, hvor man kan tjene sin egen løn, men tværtimod sidder med en bevidsthed om, at andre af gruppens medlemmer skal kompensere for ens lave produktivitet. Den manglende økonomiske compensation for oplæring fra ledelsens side er ifølge Charlotte ensbetydende med et tab af rettigheder, som man tidligere havde. Hun henviser til, at der under det individuelle akkordlønsystem altid var en oplæringsperiode på 3 måneder, når man blev ansat på virksomheden, før man begyndte at arbejde på akkord. Denne oplæringsperiode er forsvundet, fordi det under arbejdsgruppe- og gruppeakkordsystemet er gruppen, der kommer til at betale for oplæring. Charlotte fortæller i denne sammenhæng, at: *”Altså vi stempler ikke, jeg stempler ikke, hvis jeg har maskinskade f.eks, det gjorde vi før. Jeg stempler heller ikke, når jeg går over og lærer en ny maskine, det gjorde vi også før. ... Men der er også, noget af det vi er trætte af, at vi ikke må stemple f.eks., det er f.eks. da jeg var ovre og lave, sy siksak. ... Faktisk ikke lavede noget, ikke osse. Fordi det er jo ikke min skyld, at jeg ikke laver noget derovre. ... Det er simpelthen fordi, at det har jeg aldrig prøvet før, vel”* (s. 39, li. 2).

---

<sup>280</sup>Udover en kritik af selve jobdesignet og den manglende økonomiske compensation for oplæring, så rummer dette uddrag fra interviewet også en fortælling om, at det er specielt belastende, hvis flertallet af gruppens medlemmer er under oplæring, fordi ingen eller kun få er i stand til at kompensere for den lave produktivitet hos de gruppemedlemmer, som er under oplæring.

Charlotte retter i denne sammenhæng både en kritik mod ledelsen og fagforeningen for ikke at forholde sig seriøst til denne problemstilling<sup>281</sup>. Som Charlotte udtrykker det: "... så kan direktøren sige lige så meget han vil, at det udligner sig, ikke også. Men hvis nu jeg tager 1/2 år om at lære det der, ikke osse, så skal jeg stadigvæk bruge 1 år på at udligne det der, ikke osse<sup>282</sup>. ... Altså, det, det dur jo heller ikke, vel. ... Der synes jeg det er forkert, altså fordi man siger at det tager 3 måneder, at lære en syerske op på en maskine, ikke osse. ... Så kan de ikke forlange, at når jeg er vant til at sy en maskine, så når jeg kommer hen til noget jeg aldrig har prøvet før, at jeg så bare skal kunne det. Fordi der er altså forskel på de forskellige ting. Hvordan det ligger til én, ikke osse" (s. 40, li. 8).

Den frustration, som oplæringen er forbundet med, skal også ses i lyset af, at gruppemedlemmernes eneste forbundethed er lønnen. Fordi gruppen ikke er påbegyndt sit virke som en selvstyrende arbejdsgruppe med henblik på varetagelse af den daglige planlægning og koordinering af arbejdet og arbejdsprocesserne, foreligger der heller ikke nogle kollektive beslutninger og beslutningsprocesser omkring arbejdsfordelingen og oplæring. Den manglende kollektive ansvarlighed og forpligtelse over for arbejdets planlægning og tilrettelæggelse betyder selvsagt, at den enkeltes bevidsthed om, at man trækker gruppens samlede produktivitet ned, bliver et individuelt anliggende og individuelt samvittighedsspørgsmål. Lidt firkantet formuleret kan man sige, at gruppens afventende position ved at undlade at påtage sig ansvaret som en selvstyrende enhed betyder, at den eneste rest af forbundethed, der står tilbage (og som gruppen ikke kan undslippe), er den lønmæssige forbundethed. Med en sådan indsnævret forbundethed, hvor der ikke udfolder sig en kollektiv forvaltning i forhold til arbejdet, er alt, hvad der står tilbage den enkeltes forpligtelse til at bidrage til gruppens velstand (almenvældets velstand). Negationen af selvstyret - uanset dette er uforskyldt eller selvforskyldt – medfører, at den sidste rest af forbundethed bliver en pengeforbindelse (case nexus). Ganske vist kan man unddrage sig en rollepådragelse over for varetagelsen af planlægning og koordinering af arbejdet, men man kan ikke unddrage sig den økonomiske forbundethed, omstillingen til selvstyrende grupper var forbundet med. Ej heller er det lykkedes for gruppen

---

<sup>281</sup>Charlotte pointerer, at hun heller ikke føler, at fagforeningen har bakket arbejdet op i forhold til denne situation, men at de tværtimod tilslutter sig ledelsens synspunkt om, at det udligner sig. Som Charlotte udtrykker det: "Men det er ligesom om, at så siger de, at det udligner sig selv, ikke osse. ... Men altså der kan jo ikke kun sidde en syerske, der skal udligne de 10 andre operationer vel. ... Nej, måske ikke sådan direkte, vel, men altså, vi, altså jeg tror ikke at vi føler særlig meget, at fagforeningen har gjort noget for os" (s. 43, li. 6).

<sup>282</sup>Er dette udtryk for et retorisk fif? Når ledelsen og fagforeningen taler om, at det udligner sig, angår dette, at det udligner sig indbyrdes inden for gruppen, når nogle arbejder ved egne maskiner og andre ved nye, og når nogle arbejder ved gode akkorder og andre ved dårlige akkorder. Charlottes perspektiv angår derimod en fokusering på hendes personlige bidrag til gruppens indtjening. Hvis man har lav produktivitet, skal man have en høj produktivitet i andre perioder for at udligne det. Synspunktet er, at man ved oplæring kommer til at skylde noget, som det kan tage lang tid at betale tilbage til de andre.

at tilkæmpe sig kompensationsstrategier på dette område, som det derimod eksempelvis er tilfældet i forhold til varetagelsen af den daglige arbejdsplanlægning, hvor rolleunddragelsen kompenseres ved, at disse opgaver i stedet varetages af direktøren/mellemlederen.

#### ***4. Kritik af ledelsens uretfærdige fordeling af ordrerne og manglende lydhørhed over for arbejderne***

Charlotte føler, at der mangler lydhørhed fra ledelsens side i forhold til gruppens situation, og at gruppen heller ikke har været i stand til at udøve indflydelse på ledelsen og dens beslutninger. En problemstilling, som mere specifikt angår ordrefordelingen mellem de forskellige grupper, hvor Charlotte oplever, at andre grupper bliver forfordelt. Omkring interaktionen med ledelsen fortæller Charlotte således, at: *"Jamen det synes jeg, de har fået at vide, at vi er utilfredse med det, masser af gange, men altså de gør ligesom ikke rigtig mere ved det"* (s. 20, li. 9)<sup>283</sup>.

Det andet kritikpunkt i forhold til ledelsen angår den måde, som ordrerne fordeles på mellem grupperne. Charlotte oplever, at nogle grupper forfordes, og andre kommer til at arbejde med nogle dårlige ordre. Charlotte fortæller således, at: *"... hvis vi ligesom fik lov til, at - fik nogen, altså ligesom en anden gruppe der sidder bare med en hel masse, ikke osse. ... Og får lov til at blive ved med at køre det, ikke osse. Så tror jeg også op, at vi kunne komme højt op, ikke osse. ... Så kan man se. At man kan se, f.eks. en ting, at anden gruppe de, altså jeg har ikke noget imod de mennesker der er i den anden gruppe, men altså de har ikke sådan, de er lige så stille også steget, ikke osse. Og den her gang har de fået en enorm god løn, og det er jeg da ligeglad med, hvor god en løn de har fået. Men det kan man også se, at det er i kraft af, at de i 5 - 6 uger har siddet, med faktisk det samme sytøj. Ikke osse. En stor ordre. Der er kommet igennem. Så er det klart, at så vil de også have arbejdet noget op. ... Og så er det, så kan man godt sige, det er også altid dem der får, ikke osse. Og altså det er jo ikke kun mig der siger det, det er også et par enkelte nede i Pionergruppen der har sagt det. ... Og der har nok også altid været mere, holdt øje med dem, eller lagt mærke til dem, fordi de var jo den første gruppe. Det har vi ihvertfald mange gange følt, at. ... At de ligesom, bliver lagt mere mærke til. Eller de ligesom. (Ja, det er den anden gruppe). Ja, de var de første ikke osse, og det skal hele tiden, sådan være det bedste, også, ikke*

---

<sup>283</sup> Problemstillingen er relevant i den forstand, at Charlotte ikke oplever, at deltagelse og involvering er et forhold, som udspiller sig i relation til ledelsen. Samtidig retter denne temasætning sig udelukkende til ordresituationen. Altså angår den ikke i en egentlig forstand gruppens forvaltning af nye ansvars- og kompetenceområder i forhold til planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet. Problemstillingen angår et ønske om at få bedre ordrer, som en af de andre grupper. Hvis vi fik det samme som dem, kunne vi også vise/bevise.

osse. Sådan kan det godt mange gange føles, ikke osse. ... Fordi man kan sige, hvorfor kunne det ikke lige så godt være dem, der kom over og hjælpe silkegruppen, som det er os, ikke osse. ... Og hvorfor skulle de have sådan en stor ordre, når de manglede en maskine, og når så maskinen den kom, så fik de den, hvorfor fik vi ikke den maskine. ... Som de gjorde. Altså det er ligesom om, det hele tiden er dem. ... Fordi det er ligesom altid dem de altid slår på inde fra ledelsen af, jamen det går jo godt dernede, ved dem. Altså de kan det hele, ikke osse. Altså det kunne vi også hvis vi fik lov til det. ... Altså så meget tror vi stadigvæk på os selv. Det ved vi, at vi kan" (s. 25, li. 8)<sup>284</sup>.

## 5. Lønspørgsmålet

Omstillingen til selvstyrende produktionsgrupper og gruppeakkord har for Charlottes vedkommende medført en lønnedgang på mellem 10 og 12 kr. i timen. Denne situation oplever hun som utilfredsstillende og frustrerende. Hos Charlotte foreligger to parallelle forklaringer på, hvorfor omstillingen har medført en lønnedgang. Den ene er gruppens arbejds- og ordresituation. Den anden forklaring handler om en utilfredshed og frustration over, at den lønmæssige forbundethed betyder, at der under gruppeakkorden sker en indtjeningsmæssig omfordeling mellem de produktive og de mindre produktive gruppemedlemmer, som betyder, at hun for samme arbejdsindsats får mindre i løn. Som Charlotte udtrykker det: "... der var engang man fik en god løn. (Jeg er) ... nok gået sådan 10 - 12 kr. ned i timen. ... Eller sådan noget. ... Det er sådan noget man kan mærke. ... Det er jo heller ikke særlig tilfredsstillende. ... Slet ikke når, i de perioder, hvor man så har siddet ved sin egen maskine, og man ved med sig selv, at man har siddet stadigvæk og tjent 100 kr. i timen, men så får man kun 87 kr. i timen, ikke osse. ... Altså det er jo ikke særlig, det gider man jo egentlig ikke sådan noget" (s. 13, li. 1).

Charlottes to forklaringer på, hvorfor gruppens produktivitet ikke er tilfredsstillende retter således fokus mod de enkelte gruppemedlemmers produktivitet på den ene side og på den anden side fokus mod de vilkår, som gruppen har arbejdet under<sup>285</sup>.

---

<sup>284</sup>En alternativ forklaring, at netop fordi gruppen endnu ikke er begyndt at fungere som selvstyrende gruppe, så høster de heller ikke de produktivetsgevinster denne arbejdsorganisering angiveligt skulle være forbundet med. Gruppen forvalter ikke som et fællesskab de nye ansvars- og kompetenceområder. Det er stadigvæk i høj grad direktøren, som leder og fordeler arbejdet.

<sup>285</sup>At gruppeeksterne forhold ligger til grund for gruppens utilfredsstillende produktivitet underbygges af, at gruppen er blevet suppleret op fra en produktivitet på 90% til 100%, fordi man arbejdede med en anden gruppes sytøj. Charlotte fortæller, at gruppens produktivitetssituation præger stemningen i gruppen. "Jamen det gør det gerne sådan omkring lønningsdag, jo. ... Jamen, altså vi har, de sidste gange har vi fået suppleret op, ikke osse.

### 5.1. Kritik af lønsystemet og ledelsens manglende lydhørhed

Charlottes frustrationer over hendes personlige lønudvikling samt interaktionen omkring løn og produktivitet i gruppen giver samtidig anledning til, at hun rejser en kritik af lønsystemet og den måde, som ledelsen har håndteret denne problemstilling på. Charlotte fremhæver således: *"Altså jeg tror bare, at de troede, at de bare kunne sætte os i gang med at arbejde i grupper, og så ville det hele gå af sig selv. ... nogen gange føler man også at det er ligesom at banke i en dyne, at snakke med dem der. Fordi de har jo ikke ville høre på, at vi ville gå ned i løn. Altså de vil jo ikke høre på, at vi er nogen der skal sidde, når vi sidder ved vores eget, der sidder og skal trække nogen op, som er langsomme i en gruppe. ... Og sådan noget ikke osse. Altså det ville de jo ligesom ikke høre på, det skulle bare være så retfærdig, at vi skal have det samme i løn. Alle sammen. ... Og det er altså surt, at hvis der sidder et par stykker i en gruppe der, der hele tiden skal trække med op, ikke osse. ... Det giver jo altså også, så - det bliver man også utilfreds af, ikke osse. ... Det er de samme"* (s. 21, li. 13).

Charlotte oplever altså, at lønsystemet er uretfærdigt. En uretfærdighed, som hænger sammen med, at der sker en omfordeling lønmæssigt mellem de hurtige og de langsomme. Omkring betydningen af dette, og hvordan lønspørgsmålet påvirker interaktionen i gruppen, bekræfter Charlotte, at der på den ene side udspiller sig en diskussion herom i gruppen, men afviser på den anden side samtidig, at dette har medført interne modsætninger og konflikter i gruppen. Charlotte fortæller således, at: *"Altså vi snakker om det, når de der sedler de kommer, om, hvor højt oppe vi ligger, og sådan noget, ikke osse. ... Men altså, vi kan jo ligesom heller ikke gøre mere, end vi gør. (Nej. Men det er ikke sådan, at det er noget der giver konflikt i gruppen?). Nej altså, det føler jeg ikke. Ikke overfor mig i hvert fald. De dage, hvor jeg ikke har lavet noget. Eller jeg har lavet noget, bare ikke særlig meget. Altså jeg føler ikke at der er nogen der ser ned på mig, fordi man gør det vel. (Nej. Så det er ikke sådan, at I lader frustrationerne gå ud over hinanden?). Nej det lader vi gå ud over katten og hunden, dem der hjemme"* (s. 16, li. 11).

Der er imidlertid indeholdt en dobbelthed i Charlottes afvisning af, at en lav indtjening ikke medfører frustrationer fra de andre gruppemedlemmer. Charlotte fremfører ganske vist, at det ikke er

---

*Sidste gang fik vi, der var der så sket en fejl, hvor vi så, fik, kun fik 78 kr. i timen. ... Hvor de så ligesom skulle have suppleret op, men dem får vi så i morgen, ikke osse. Dem har man så manglet de sidste 14 dage. Ikke osse. ... Men det er sådan noget der er lidt træls ikke, osse"* (s. 14, li. 18). Denne passage illustrerer flere ting. Det forhold, at gruppen suppleres op, kunne være en indikator på, at ledelsen anerkender, at gruppens arbejds- og ordresituation ikke er optimal, og at dette skyldes gruppeeksterne forhold. Episoden, hvor ledelsen glemte at supplere op, kunne samtidig indikere, at der foreligger en vis konflikt og uenighed mellem ledelsen og gruppen (se mere udbygget i interview med Anna).



tilfældet, men fortsætter samtidig med at pointere, at det ikke er noget, som hun personligt har oplevet. Charlotte pointerer hermed, at hun personligt ikke oplever, at andre af gruppens medlemmer ser skævt til hende, hvis hun i perioder, hvor hun ikke arbejder ved sit eget sytøj, har haft en lav produktivitet. Når dette ikke sker, hænger det sammen med, at der foreligger en erkendelse og forståelse for, at gruppens arbejdsvilkår og de operationer, man arbejder ved, bestemmer den enkeltes indtjening og dermed ikke er noget, som den enkelte kan drages til ansvar for. Charlotte fortæller således, at der dels foreligger en forståelse for, at man ikke kan oppebære en høj produktivitet, når man er beskæftiget med noget arbejde, som man ikke er oplært ved og har rutine i, og dels at det forventes, at man har høj produktivitet, hvis man arbejder ved "sit eget" arbejde. Som Charlotte udtrykker det: *"Fordi der er ingen der er sure på mig, eller jeg er heller ikke sur på en anden, når hun flytter, og så kommer til noget andet. Men altså når man sidder ved sin egen maskine, så kan man ligesom sige, at så kan man forlange noget mere af folk, ikke osse. ... altså vi er f.eks. Jeg tror vi er 3 eller 4 i vores gruppe, der er vant til at have den høje løn, ikke osse. ... Vi er heller ikke interesseret i at gå mere ned. ... Alt for meget ned. Altså vi har hele tiden været klar over, at de skulle nok komme lidt ned, ikke osse. ... Men vi er ikke interesseret i at ryge helt ned i bunden, vel. ... Og så er det, at det mange gange er lidt træls hvis der sidder et par stykker, som vi skal trække op hele tiden. ... Det er i hvert fald noget der, der virker irriterende, ikke osse. ... Og det er"* (s. 22, li. 26).

Charlotte identificerer i denne sammenhæng to af gruppens medlemmer som et mere permanent problem i forhold til gruppens produktivitet. Charlotte fortæller også, at samarbejdet med disse langsomme gruppemedlemmer specielt opleves frustrerende af de 3 - 4 af gruppens medlemmer, som under det tidligere produktionssystem oppebar en høj indtjening.

Som allerede omtalt føler Charlotte ikke personligt, at nogen ser ned på hende, hvis hun i en periode har en lav produktivitet. Dette betyder dog ikke, at hun ikke oplever det som frustrerende og belastende at have en lav produktivitet. Som hun udtrykker det: *"... altså det er jo lidt træls. Fordi altså, kommer man derover, jamen så sidder man der, så er det de andre der skal trække en op, og det kan de jo heller ikke, fordi de er jo også under oplæring, altså vi er faktisk alle under oplæring, ikke osse. ... Det er utilfredsstillende for os alle sammen, ikke osse"* (s. 2, li. 1). Selvom Charlotte ikke oplever, at nogen ser skævt til, hvis hun personligt har en lav produktivitet, så giver det dårlig samvittighed over for gruppen. Charlotte fortæller også, at disse situationer opleves som belastende og stressende. Charlotte fortæller således, at: *"... altså jeg føler ikke, at der er nogen der siger til mig, at jeg ikke er hurtig nok. Fordi jeg sad ovre ved noget, som jeg bare ikke kunne finde ud af nogle dage, ikke osse, altså der var ikke en eneste der sagde til mig, at jeg ikke lavede"*

*nok. ... Men altså man føler jo selv. Altså det er jo mere stressende, ikke osse, når du sidder kun og har 50 minutter på en dag, og du ved, at der skal sidde en hel masse andre, der også er under oplæring, der så skal trække en op, ikke osse. ... Så er det mere stressende, ikke osse"* (s. 2, li. 21).

Dette betyder, at selvom det personligt opleves som frustrerende at have lav produktivitet og en bevidsthed om, at hun trækker gruppens samlede indtjening ned, så ser de andre gruppemedlemmer ikke ned på hende. Der foreligger med andre ord et dobbelt vurderingskriterium i forhold til de enkelte gruppemedlemmers bidrag til gruppens indtjening. Det første er udtryk for en forståelse for, at den enkeltes produktivitet er afhængig af det arbejde, man arbejder med. Det andet er udtryk for en skelnen mellem *"dem der gør hvad de kan"* og *"dem man kan forlange noget mere af"*, og angår et retfærdighedsbegreb om, at der bør være overensstemmelse mellem løn og indsats. En sammenhæng, som er brudt med gruppeakkordlønsystemet.

Den pengeforbindelse (case-nexus), der foreligger som den eneste reelle forbundethed i gruppen, betyder hermed, at alle kommer under et arbejdsmæssigt pres i kampen for at opnå en tilfredsstillende indtjening. Dette gælder både for et medlem af gruppens mere toneangivende lag, som Charlotte, men også gruppens mindre produktive medlemmer. Et belastningsforhold og pres, som har et udspring i en normdannelse og et retfærdighedsbegreb om, at alle helst skal *"tjene deres egen løn"* og bidrage med deres retfærdige andel til gruppens fælles indtjening.

Selvom alle kommer under pres og belastes af den lønmæssige forbundethed, så er betydningen vidt forskellig for henholdsvis gruppens stærkere og højproduktive medlemmer og gruppens svagere og lavproduktive medlemmer, hvilket hænger sammen med, at de lavproduktive medlemmer af de mere dominante medlemmer tildeles en sydebuklignende status som medlemmer, der permanent trækker gruppens produktivitet ned og dermed uretmæssigt lukrerer på gruppens stærke medlemmers indsats.

## ***5.2. De langsomme svigter - men gør hvad de kan - hvad kan man mere forlange***

Det er fremgået, at der ifølge Charlotte foreligger en udpræget frustration omkring lønudviklingen hos 3 - 4 medlemmer af gruppen, som kommer til udtryk i en frustration, irritation og overvågning af enkelte af gruppens lavproduktive medlemmer. Disse lavproduktive medlemmer tilskrives et medansvar for de belastninger og indtjeningsmæssige problemer, som gruppen oplever. Samtidig er de lavproduktive medlemmer kendetegnet ved ikke at kunne leve op til de dominante medlemmers norm for produktivitet (jf. *"Når man sidder ved sin egen maskine kan man forlange mere af*

folk"). Der foreligger samtidig en magtesløshed over for denne problemstilling, som ifølge Charlotte rummer et etisk dilemma omkring at forlange mere af nogen, der sikkert "gør, hvad de kan". Charlotte fortæller således, at man ikke åbent har diskuteret problemet i gruppen, og giver udtryk for, at det hænger sammen med, at: *"Nej, fordi det er jo svært, hvordan siger du til folk, at de skal lave noget mere, når de temmelig sikkert laver alt det de kan ikke osse. ... Altså det er egentlig svært, ikke osse. ... Fordi, altså vi kan se, de 2 vi sådan, kan se i vores gruppe, jamen altså de sidder jo altid ved deres maskiner, ikke osse. Og så er det jo egentlig svært at gå hen og sige, vil du ikke lige lave noget mere. ... Hvis de ikke kan lave mere. ... Altså det er jo næsten umuligt. Og gå hen og sige det til dem, ikke osse. ... Fordi de kan, altså jeg tror ikke de kan lave mere end de gør, altså de gør da nok, temmelig sikkert det de kan, ikke osse. ... Men altså det er bare svært, hvis ikke hænderne de vender til at kunne sy stærkere, ikke osse"* (s. 24, li. 3).

Selvom Charlotte gør opmærksom på og fortæller, at hun havde indstillet sig på at gruppeakkordsystemet ville medføre en personlig lønnedgang for hendes vedkommende, så pointerer hun samtidig, at hun ikke var/er indstillet på at ligge på en gennemsnitlig timeløn under ca. 96,- kr. (et lønniveau, der svarer til den objektivt satte øvre grænse for indtjeningen under gruppeakkordsystemet). I relation til spændingen mellem de tidligere højtlønnede og lavtlønnede syersker fortæller Charlotte, at specifikt i situationer, hvor gruppen generelt har problemer med at ligge på et acceptabelt indtjeningsniveau, begynder gruppens tidligere højtlønnede medlemmer at overvåge gruppens svagere og mindre produktive medlemmers arbejdsindsats. Charlotte fortæller således, at: *"Jamen altså vi, i starten da vi havde nogle småordrer, hvor vi fik lov til at sidde ved vores egne maskiner. ... Der, der var det ikke andet, end - der var vi oppe på omkring 95 kr. i timen. ... Og det synes jeg også er i orden. Jeg vil bare helst ikke længere ned, end det vel. ... Altså jeg er da godt klar over, at man skal gå lidt ned. Men, det har jeg heller ikke haft noget imod, vel. ... Men altså 15 kr. det er jo noget. ... Der er jo meget at gå ned, ikke osse"* (s. 51, li. 17). Og som hun fortæller i forlængelse heraf: *"Hvis man sådan sidder en 3 - 4 stykker i hver gruppe, ikke osse, altså det. Så er det at man også begynder at kigge på, hvad laver hende der sidder bagved mig egentlig. Ikke osse. ... Og foran, hvor meget laver hun egentlig, ikke osse. ... Og det kommer, ikke osse. ... Når man pludselig skal dele sin løn. ... Ja, men altså der er igen det der med, at vi - jo altså os der har haft omkring 100 kr. i timen, vi snakker nok om det. Men altså det er igen, at det er svært at gå hen til hende der er langsom, og temmelig sikkert sidder og laver alt det hun kan, ikke osse. Det er jo altså også svært. Og gå hen og sige til hende, kan du ikke lige sy 200 minutter mere i dag, ikke osse"* (s. 52, li. 6).

Dette betyder, at i situationer, hvor gruppen generelt har vanskeligt ved at ligge på et lønniveau, der er acceptabelt for gruppens tidligere højtlønnede medlemmer, sker der en syndebugsudpegning af gruppens svagere og mindre produktive medlemmer. En udpegning, som kommer til udtryk gennem social overvågning af deres arbejdsindsats fra de dominante og tidligere højtlønnede gruppemedlemmers side.

Den frustration og magtesløshed og de etiske dilemmaer, som denne situation er forbundet med for Charlotte kommer samtidig til udtryk som en irritation og vrede over for de gruppemedlemmer, som udsættes for disse sociale stigmatiserings- og syndebugsmekanismer. Frustration, fordi de ikke selv påtager sig et ansvar for at afhjælpe problemet. Charlotte klandrer hermed ofrene for den sociale overvågning og stigmatisering for ikke at henvende sig for at få hjælp og støtte fra deres tyranner for at blive mere effektive i deres arbejde. Som Charlotte selv udtrykker det: *"(Betyder det, at der ligesom bliver, at nogen snakker sammen, og andre snakker sammen, og). Jo, men det gør der jo nok lidt, ikke osse. Jo man altså, sådan er det nok lidt, ikke osse. ... At, ..., men så er det også med hende der, jamen folk ved også selv, hvor meget de laver. Og så må de ligesom så komme hen og sige, vil du ikke hjælpe mig med at lære, at vise mig hvordan jeg skal gøre det, for at få det syet lidt hurtigere. ... Fordi vi har da en, hun bliver fornærmet, hvis man går ned og siger til hende, hvis du gør sådan og sådan. ... Så står man jo igen der, ..., altså det er svært, sådan noget. Det er helt sikkert"* (s. 53, li. 17).

Charlotte forsøger altså at nedtone den sociale overvågning og repression, hun og andre af gruppens dominante medlemmer er involveret i over for gruppens svagere medlemmer, samtidig med at hun bebrejder ofret for at udvise en inaktiv og ukonstruktiv adfærd og attitude.

Denne magtesløshed og det uløselige dilemma, som den lønmæssige forbundethed konfronterer Charlotte med, er også baggrunden for, at hun forfægter det synspunkt, at ledelsen burde have sammensat grupper, hvor arbejderne lå på samme produktivitetsniveau. *"Fordi altså, ..., de skulle bare have sat os sammen der tjener meget, skulle de have sat sammen, og så kunne de sætte de andre sammen. Nej sådan kan de jo heller ikke gøre det (griner). ... Det ved jeg godt, ikke osse. ... Men det skaber større utilfredshed, når folk skal gå så meget ned i løn"* (s. 54, li. 7).

Charlottes problem er, at selvom hun frustreres markant og deltager i nogle sociale overvågnings-, kontrol- og stigmatiseringsrutiner, så er hun samtidig opmærksom på det urimelige i denne praksis. Magtesløsheden og muligvis loyaliteten over for Annas og Bentes forståelse og forvaltning af magten i gruppen forsøger Charlotte at håndtere gennem en vrede og irritation over for gruppens svagere medlemmer. Ikke ved selv at forsøge at bidrage til at afhjælpe problemet. Dilemmaet er

også, at den lønmæssige forbundethed betyder, at Charlotte involveres og deltager i nogle sociale overvågnings- og repressionsmekanismer, som bryder med det ønske om autentisk forpligtelse og solidaritet, hun på et mere ideologisk niveau giver udtryk for (jf. ”at man ligesom kommer hinanden lidt mere ved”). Charlottes beskrivelse af den form for interaktion, der udfolder sig i forhold til de svagere medlemmer, repræsenterer en perversion af den form for social forbundethed og forpligtelse, som Charlotte ønsker sig<sup>286</sup>.

## 6. Gruppen og selvstyret

Charlottes beskrivelse af gruppen rummer en positiv bestemmelse af gruppen som et godt socialt fællesskab og en mere kritisk bestemmelse af gruppen, som begrundes i den arbejdsmæssige situation, at gruppen ikke har fået lov til eller haft mulighed for at virke som en selvstyrende enhed.

### 6.1. Gruppens kultur, jargon og humor

Charlotte oplever, at gruppens jargon, omgangstone og humor er en væsentlig kvalitet ved den daglige interaktion i gruppen. Som Charlotte selv fortæller: ”Jamen altså vi har det jo godt sammen. Indbyrdes, ikke osse. ... Det, det har vi. Fordi ellers vi kan jo, vi kan jo godt sige noget til hinanden, ikke osse. Og fyre noget af til hinanden, uden at der er nogen der sådan egentlig farer op og bliver hidsige. ... Der er vi nok en af dem der har det bedst sammen. ... Det føler vi i hvert fald selv, ikke osse” (s. 9, li. 32). Charlotte beskriver således, at ingen tager det sig nært eller blive vrede over omgangstone og samværsform. Denne passage såvel som lønspørgsmålet illustrerer, at den normdannelse, som er sket i gruppen, entydigt er bestemt af gruppens dominante medlemmer.

Denne positive beskrivelse af den sociale interaktion udgør også en klar negation af Charlottes beskrivelse af forholdet mellem gruppens dominante medlemmer og de svagere medlemmer. Den positive beskrivelse af gruppen som et socialt miljø har karakter af en fornægtelse af hendes mere konkrete beskrivelser af interaktionen i gruppen.

---

<sup>286</sup>Skismaet fremgår tydeligere set i lyset af det interview, der blev gennemført ved opstart af de selvstyrende arbejdsgrupper. De humaniseringsidealer, Charlotte opregnede, er næsten forsvundet et halvt år inde i omstillingen. Problemet angår også, at Charlotte og de andre dominante medlemmer udøver en praksis, som medfører nogle repressive mekanismer, som står i skærende kontrast til de emancipatoriske elementer, der på et mere programmatisk niveau også er indeholdt i Charlottes bevidsthed.

## 6.2. Gruppen som en selvstyrende arbejdsgruppe - planlægning og koordinering af arbejdet

I forhold til gruppens virke som en selvstyrende produktionsgruppe fortæller Charlotte, at hun på den ene side oplever, at gruppen arbejdsmæssigt fungerer godt, men at den arbejds- og ordremæssige situation på den anden side har været således, at man endnu ikke rigtigt er påbegyndt sit virke som en selvstyrende produktionsgruppe. En problemstilling som angår, at man afventer at få en stor ordre.

At gruppen som et arbejdsmæssigt fællesskab/kollektiv er velfungerende, underbygger Charlotte med, at man har haft en høj produktivitet i de perioder, hvor man har arbejdet med kendt sytøj og har kunnet forfølge en task-specialiseringsstrategi. Som Charlotte udtrykker det: *"(Er I gode til, at få det til at køre rundt i<sup>287</sup>). Jamen det synes vi jo selv vi er fantastisk dygtige til. ... Det viser sig også, at før vi begyndte med al det silkeværk, der var vi den der lå højest, ikke osse. ... Fordi også ligesom, at vi snakkede godt sammen, ikke osse. Så holder vi ikke så mange møder. ... Fordi det fandt vi ret hurtigt ud af, at det var alt for dyrt, for os. ... Men altså. Jo altså vi er da gode til at få det til at køre. ... Det synes vi da selv, i hvert fald, ikke osse"* (s. 30, li. 14)<sup>288</sup>.

Charlotte fortæller hermed også, at man i gruppen ikke afholder fælles planlægningsmøder, fordi dette er for omkostningsfyldt - "snakketid" der går fra "produktionstid"<sup>289</sup>.

Omkring forvaltningen af selvstyret og planlægningen og koordineringen af arbejdet tilkendegiver Charlotte, at dette primært består i gennemførelse af en arbejdsdeling, hvor der sker en matchning mellem person og arbejdsopgave, således at man arbejder ved de operationer, hvor man har rutine og hermed kan oppebære en høj produktivitet. En svaghed ved denne task-specialiseringsstrategi er, at koordineringen af forløbet/flowet i den samlede arbejdsproces, som det også er gruppens ansvar at forvalte, ikke længere systematisk indgår som et perspektiv i gruppens daglige forvaltning af selvstyret<sup>290</sup>. En problematik, som ikke fremmes af det forhold, at afholdelse af fælles

---

<sup>287</sup> Med udsagnet "få det til at køre rundt i" ønskede jeg at få Charlotte til at diskutere gruppens planlægningssevne. For Charlotte bliver dette spørgsmål en anledning til at fremhæve, at hvis de får de rigtige ordrer, så er gruppen i stand til at have en høj produktivitet.

<sup>288</sup> Man kunne anlægge det synspunkt, at det godt kan være, at gruppen har haft en høj produktivitet, da man arbejdede med sit eget sytøj, men at en afgørende test for en gruppes funktionsmåde er, hvorledes den er i stand til at tackle mere udfordrende arbejdsopgaver. Charlotte siger faktisk, at man kun kan fungere som en selvstyrende gruppe (læs have høj produktivitet), når det ikke er nødvendigt at være en selvstyrende gruppe.

<sup>289</sup> Denne problemstilling vendes der tilbage til senere i afsnittet.

<sup>290</sup> Polemisk formuleret kan man sige, at gruppen (de dominante medlemmer) gennem denne task-specialiseringsstrategi primært har overtaget kontrolaspekter fra mellemlederen, hvorimod koordineringsaspektet stadigvæk svæver i det uvisse - eller forsøges eksporteret tilbage til direkticen, når koordineringen bliver akut - når man kommer til at arbejde med "noget ikke kendt sytøj" - eller ikke arbejder med "sit eget sytøj", for nu at parafrasere syerskerne selv. Denne problemstilling skal relateres til, at et centralt argument bag indførelse af

planlægningsmøder fravælges, fordi de er for omkostningsfyldte. Denne task-specialiseringsstrategi betyder, at den enkelte udover en hovedoperation yderligere skal kunne arbejde ved 1 eller 2 andre maskiner. I forhold til gruppens planlægning og fordeling af arbejdet fortæller Charlotte således: *"Jamen altså, at vi ligesom først og fremmest skal sidde ved vores egne maskiner, og ... Det er ligesom det vi nok kører lidt på, at - og så have 1 eller 2, som man så kan nogenlunde på, ikke osse. Fordi det, det, så mange, når vi så har haft perioder, hvor vi har kunnet siddet ved vores egne maskiner, så har der altid været et par stykker som vi har skullet trække op, ikke osse. ... Men det har vi så ligesom kunnet tolerere, fordi at når jeg sidder ved min maskine, og den anden hun sidder ved hendes maskine, og sådan noget ikke også. jamen så ved vi - altså så er der nogen der kan trække noget op, ikke osse. ... Jamen altså det giver mere stress det her. Det er godt nok helt sikkert"* (s. 12, li. 9)<sup>291</sup>.

Diskussionen omkring gruppens funktionsmåde som et arbejdsmæssigt kollektiv/fællesskab og diskussionen om planlægning og fordeling af arbejdet benyttes igen af Charlotte som en anledning til at genoptage diskussionen omkring problemet med gruppens produktivitmæssigt svagere medlemmer og de belastninger, som den lønmæssige afhængighed er forbundet med. Charlotte fortæller således, at i situationer, hvor flertallet af gruppens medlemmer har haft mulighed for at arbejde ved egne operationer, er det lettere at tolerere, at man har nogle enkelte medlemmer, som man hele tiden skal trække op i løn. Hun pointerer samtidig, at den lønmæssige forbundethed ikke er uden omkostninger, og for hendes vedkommende har medført, at arbejdet er blevet mere stressende og belastende. Indirekte antyder Charlotte hermed, at nødvendigheden af at forfølge en task-specialisering begrundes sig i skæbnens ugunst, at gruppens produktivitmæssigt stærke medlemmer permanent er tvunget til at kompensere for de svagere medlemmers lave produktivitet.

### **6.3. Gruppens forvaltning af selvstyret**

Når det handler om forvaltningen af de nye ansvars- og kompetenceområder, der er forbundet med indførelsen af selvstyrende produktionsgrupper, fortæller Charlotte, at der ikke foregår en fælles planlægning og koordinering af arbejdet og arbejdsprocessen i gruppen. Dette begrundes

---

selvstyrende produktionsgrupper netop er, at i overgangen fra masseproduktion til småordreproduktion er en uddelegering af det planlægnings- og koordineringsmæssige ansvar til arbejderne en metode til optimering af produktionsflowet i den samlede arbejdsproces, og at der hermed skulle være produktivitetsfremmende aspekt forbundet med en sådan arbejdsorganisatorisk omstilling.

<sup>291</sup>Dette er et eksempel på, at når interviewet omhandler en specifik problemstilling - så bliver dette en anledning til at genrejse den gennemgående fortælling omkring løntab og frustration over de medlemmer, som rækker gruppens indtjening ned.

med, at afholdelsen af planlægningsmøder betragtes som omkostningsfyldte og er tid, der går fra produktionstiden. Selvom Charlotte således fortæller, at det sociale miljø fungerer godt i gruppen, så fremgår det af hendes beretning, at der ikke foreligger et fællesskab eller en kollektiv deltagelse og involvering i forvaltningen af selvstyret. Som hun fortæller: *"Det er ikke rigtig blevet til noget, fordi vi har ikke rigtig råd til det. ... Altså de 120 minutter, der er 10 minutter til hver, ikke osse. ... Og holder du et møde der bare varer en halv time, så kan du se den dag, den er klasket helt ned, ikke osse. ... Altså det er der faktisk ikke tid til"* (s. 17, li. 14).

At der ikke foregår en kollektiv interaktion omkring arbejdsplanlægning og koordinering, medfører samtidig en fastlåsthed i forhold til gruppens udvikling som et arbejdsmæssigt kollektiv/fællesskab og udviklingen i gruppens magt- og rollestrukturer. Den manglende interaktion omkring arbejdet bidrager til en fastlåsthed, der ikke tillader en opbrydning af de rangordnings- og magtrelationer, gruppen fødes med i kraft af den sociale stratifikation, der er udviklet under det tidligere produktionssystem. Det bidrager også til at sætte alle, men specielt de svagere medlemmer i en sårbar situation, fordi den eneste forbundethed er den lønmæssige afhængighed. Sårbar, fordi forbundenheden medfører individualisering af den enkeltes ansvar og forpligtelse til at leve op til gruppens produktivitetsmålsætninger og -normer, hvorimod der ikke foreligger en tilsvarende ansvarlighed og forpligtelse fra kollektivet/gruppen over for gruppens individer. Blandt andet fordi en sådan ansvarlighed og forpligtelse forudsætter nogle kollektive forhandlinger og beslutningsprocesser<sup>292</sup>.

#### **6.4. Gruppen, direktricen og selvstyret**

Charlottes beskrivelse af direktricen er modsætningsfuld og inkonsistent. Relationen mellem gruppen og direktricen beskrives dels ud fra et magtperspektiv (svært at afgive magten), dels som en hjælper. En modsætningsfuldhed og inkonsistens som på den ene side er forankret i Charlottes

---

<sup>292</sup> Det er rigtigt, at Charlotte siger, at "vi taler godt sammen". Problemet er imidlertid, at dette ikke fremgår af de mere konkrete beskrivelser af gruppens funktionsmåde, hverken i interviewet med Charlotte eller de andre. Det specielle ved interviewet med Charlotte er, at den inkonsistens, der foreligger i forhold til beskrivelsen af gruppen, ikke antaster hende selv. Sammenlignet med Anna og Bente, hvor der foreligger en helt anden frustration over interaktionen, så lever Charlotte tilsyneladende uantastet med denne inkonsistens. Måske handler dette om, at hun er splittet mellem to beskrivelser. 1) Den gode gruppe (Anna og Bente), som hun loyalt bakker op om, men hvor hun samtidig er karakteriseret ved en ikke-involvering og deltagelse i det ledelsesmæssige - hvilket hendes noget sporadiske og uautentiske refleksioner omkring gruppen og dens organisering tyder på er tilfældet. 2) De dårlige medlemmer af gruppen, som har gjort mit liv mere besværligt og stressende. Det er i virkeligheden disse dårlige medlemmer, som gennemgående indgår i Charlottes fortælling/fortællinger. Der foreligger også en udpræget splittelse hos Charlotte mellem at "ville" og at "være", hvor dette skisma eller denne kløft bearbejdes igennem en vedvarende bekræftelse af, at "vi er så gode" modsat frustration over "ikke at have fået lov til at bevise dette".



mere principielle holdning til selvstyrende grupper og på den anden side i hendes problemidentifikation i forhold til det faktiske omstillingsforløb.

Charlotte fortæller, at gruppen ikke fungerer som en selvforvaltende arbejdsgruppe. Det er stadigvæk direkticen, som forestår fordelingen af arbejdet i gruppen. Igen fremdrages det, at baggrunden herfor er gruppens arbejdsvilkår.

### 6.5. Direkticen har magten

Charlotte fremfører, at hun oplever direkticerne har svært ved at afgive magten til grupperne. Således fremfører Charlotte, at: *"Nej, det er ligesom at, jamen jeg tror også, at sådan de to der, de har nok også svært ved at afgive deres magt. Hvis man kan sige det sådan, ikke osse, fordi altså det er nok ikke altid det er sjovt for dem heller. At vi ligesom vil bestemme noget mere også"* (s. 32, li. 1).

Charlotte hævder, at gruppen har konfronteret den direktice, som er tilknyttet hendes gruppe, med et krav om, at hun ikke skal blande sig<sup>293</sup>. Charlotte fortæller således, at: *"Jamen altså, altså hun har efterhånden fået en besked om, at hun må ligesom, nok ikke skal blande sig alt for meget. Altså også fordi vi vil jo også godt selv. ... Du kan også godt se, at det er også svært at sige vi vil selv, når der ikke er noget at ville selv med, ikke osse. ... Altså så er hun jo ligesom nødt til at gå ind, og sige, jamen så skal den gøre det, og den gøre det, ikke osse. ... Men altså, jeg tror da også så snart, at vi så - ja hvis vi nogensinde får, men når vi får nok at lave, ikke osse, altså så stopper vi hende jo nok også, ikke osse. Det tror jeg vi gør. ... Men altså vi er ligesom nødt til at vente på, at vi får noget, ikke osse. ... Det er ligesom det, det hele hænger på lige for øjeblikket"* (s. 32, li. 16).

Charlotte ytrer et ønske om autonomi og selvbestemmelse og hævder i denne sammenhæng, at mellemlederne har svært ved at vænne sig til deres nye rolle og relation til arbejderne. Samtidig fortælles, at dette ønske om autonomi og selvforvaltning ikke lader sig realisere, før man får noget arbejde, hvor man kan vise, at man selv kan. Så samtidig med at Charlotte fortæller, at direkticen har svært ved at afgive magt, giver hun udtryk for, at direkticen givet de arbejdsmæssige vilkår er nødt til at blande sig og forestå arbejdsfordelingen og koordineringen. I forhold til et brud med de autoritets- og styringssystemer, der kendetegnede den tidligere arbejdsorganisering, står gruppen således ifølge Charlotte i en afventende situation. Igen beskrives en spænding mellem "at ville"

---

<sup>293</sup>Direkticen fortæller derimod, at hun har fortalt gruppen, at de skal blive bedre til i fællesskab at varetage gruppens planlægning (Direkticen 1).

og ”at få lov”. Det er i dette spændingsfelt, at vurderingen af direktricen og hendes rolle og intervention over for gruppen sker.

### **6.6. Direktricen som en hjælper**

Synet på direktricen som hjælper er forankret i et andet perspektiv på omstillingen, som var mere fremtrædende hos Charlotte ved opstarten af de selvstyrende produktionsgrupper. Nemlig et perspektiv på omstilling som en læreproces og direktricen som en sparringspartner for gruppen. Charlotte fremhæver således, at gruppen anvender direktricen til introduktion og oplæring til nye arbejdsoperationer. Direktricen er ifølge Charlotte også vigtig, fordi gruppen endnu mangler øvelse og viden med henblik på at planlægge og koordinere arbejdet optimalt. Gruppen anvender her direktricen til at få råd og vejledning. Charlotte fortæller således, at gruppen bruger direktricen: *"Til at vise, hvordan man skal lave noget nyt. ... Og, ....., til at skrive under på, når man har været på timeløn, og, (fnisen), noget som vi ikke må selv, og. ... Det er faktisk det, og så<sup>294</sup> - altså de er da også, de er temmelig sikkert også rare nok at have indtil vi ligesom får kørt rigtigt ind med, hvornår vi skal sætte folk til hvad, ikke osse. ... Det er ikke altid at vi lige er så øvet i at se hvornår vi skal sætte de forskellige ind, og hvor mange vi f.eks. skal sætte til at sy overlock inden jeg kan komme i gang med et eller andet, eller sådan noget. Men det er jo også sådan lige, til vi ligesom lærer det selv. Så kan vi jo selv se det mange gange"* (s 33, li. 22).

## **7. Gruppekoordinatorfunktionen**

Charlotte tilkendegiver, at gruppekoordinatorfunktionen har fungeret tilfredsstillende eller godt nok. Den reservation, der er indeholdt i udsagnet (”god nok”), er udtryk for, at Charlotte på den ene side giver udtryk for en opbakning af Anna og den måde, som hun har forvaltet rollen på, men på den anden side retter en kritik mod sig selv og gruppens andre medlemmer for ikke at ville forholde sig til og påtage sig denne funktion. Charlotte berører hermed antydningssvis den frustration, som foreligger i kraft af, at man ikke har efterlevet gruppens oprindelige beslutning om, at rollen skulle gå på skift mellem gruppens forskellige medlemmer. Charlotte fortæller således, at: *"Jamen altså, altså det fungerer jo egentlig godt nok, men der har vi andre nok også ligesom været lidt for sløve til ligesom at komme i gang med at skifte til en anden, og sådan noget, ikke osse."*

---

<sup>294</sup> Dette udsagn udgør en helt anden problemstilling. De benytter altså direktricen for at opnå kompensation i forhold til spildtid o.lign. Dette nævnes kun i en bisætning. Ikke en uvæsentlig problemstilling, men hvor væsentlig er den. Det er så vidt jeg husker kun Charlotte, som nævner dette.

*... Det er, det er temmelig sikkert os selv. ... Ja det er det jo nok også, fordi at når vi ikke ligesom kommer ordentlig i gang, ikke osse, så er det ligesom så, så sådan nogle ting det kan jo egentlig være lige meget, ikke osse. ... Hvis man, man giver nok lidt op, fordi at vi ligesom ikke får lov til alt det vi egentlig godt vil" (s. 18, li. 1).*

Igen er forklaringen, at man endnu ikke er kommet i gang med at virke som en selvstyrende arbejdsgruppe. Der foreligger samtidig en antydning af svigt og skyldfølelse over for Anna, som en indrømmelse af, at VI andre ikke har villet påtage os rollen. Dette betyder, at Charlotte ikke bebrejder Anna, men derimod retter kritikken mod sig selv og de andre gruppemedlemmer. Undskyldningen herfor er imidlertid, at når man ikke har fået lov til at komme i gang som selvstyrende arbejdsgruppe, så kan det også være "lige meget", og at man resignerer lidt i forhold til at gøre det, man egentlig gerne ville.

## **8. Afrunding**

Der er indeholdt et element af fatalisme hos Charlotte. En fatalisme, som kommer til udtryk ved en afventende position og magtesløshed. Charlottes fatalisme er samtidig karakteriseret ved, at hun tilhører laget af gruppens mere toneangivende medlemmer, hvorfor der ikke forekommer kritiske refleksioner og frustrationer i forhold til gruppens magt- og rollestruktur. Hendes frustrationer retter sig derimod mod ledelsen og de svagere medlemmer af gruppen.

Selvom Charlotte tilhører laget af gruppens dominante højstatus medlemmer, så fremgår det, at hun inden for dette sociale lag i gruppen er et mere perifert medlem. Dette kommer til udtryk gennem en ikke-deltagelse og ikke-involvering i de ledelsesmæssige og organisatoriske ansvarsområder. Hun er en støtte for Anna og Bente og bakker loyalt op om deres temasætninger. Temasætninger, som også er en del af hende selv, men som samtidig betyder, at de elementer til en anderledes temasætning og forståelse, som tidligere lå hos Charlotte (fx jobberigelse og frisættelse fra tidligere autoritetsstrukturer), et halvt år inde i omstillingen nu udelukkende foreligger som sporadiske reminiscenser.

Charlottes manglende forpligtelse og involvering viser sig blandt andet gennem en idyllisering af gruppen som et socialt og arbejdsmæssigt fællesskab, hvilket står i skærende kontrast til Charlottes mere virkelighedsnære beskrivelser af gruppens funktionsmåde og interaktioner i forhold til lønspørgsmålet. Dette er udtryk for, at hun forholder sig loyalt over for dem, som sætter vilkårene for interaktionen i gruppen, samtidig med at hun personligt undlader at være loyal over for sig selv og sine egne idealer, hvilket kommer til udtryk ved fraværet af mere autentiske og uddybende

refleksioner omkring gruppen som en organisatorisk størrelse. Charlotte er karakteriseret ved en loyalitet over for magten og magtens perspektiver i gruppen, samtidig med at denne loyalitet ikke udmønter sig i en egentlig handleforpligtelse eller rollepåtagelse og rolleansvarlighed over for de fælles eller kollektive strukturer.

Denne loyalitet over for magten er måske baggrunden for, at Charlotte aldrig problematiserer gruppens organisering og funktionsmåde som en praksis, der står i modsætning til hendes egne idealer omkring selvstyrende produktionsgrupper. Dette hænger også sammen med, at hun selv er del af det sociale fællesskab, som producerer disse perspektiver, hvorimod de andre - ganske vist kun sporadiske og rudimentære - dele af hendes bevidsthed ikke er forankret i et socialt eller kollektivt erfarings- og meningsdannende kollektiv.

## *Kapitel 16*

### *Helle*

Gruppens dominerende medlemmer hentyder til Helle som en af de langsomme, der ikke kan tjene sin egen løn og hermed vedvarende trækker gruppens indtjening ned. Den rolle, som Helle indtager i gruppen, er på mange måder lig sydebukkens. En bekvem forklaring på gruppens dårlige indtjening.

Helles marginalisering i gruppen ytrer sig gennem et resigneret samtykke og en føjelighed over for de magt- og rollestrukturer, hun er ekskluderet fra, og et forsøg på at benægte/fortie den udsathed og sårbarhed, som kendetegner hendes status som et ikke værdsat, ligeværdigt og fuldgyldigt medlem af gruppen.

Den indre-psykiske bearbejdning af egen marginalisering og sårbarhed kommer til udtryk via en fortælleform, hvor hun udtaler sig på det fællesskabs vegne (VI-form), som hun er ekskluderet fra. Et ekskluderende fællesskab, som udøver knægtelsesmekanismer i forhold til hendes personlige motiver og identitet. Fraværet af en JEG-position er udtryk for en form for afværgestrategi og virkelighedsflugt for at undgå konfrontation med egen knægtelse, udsathed og magtesløshed<sup>295</sup>.

---

<sup>295</sup>Hvis Helle under interviewet ikke var blevet presset og antastet i forhold til hendes fortælling omkring gruppen og dens funktionsmåde, ville hun udelukkende have præsenteret en VI-identitet, og JEG-identiteten ville have været totalt fraværende. Dette er selvfølgelig ikke underligt, idet Helles situation i gruppen er, at hendes personlige motiver og forståelser er blevet totalt opslugt og knægtet. Paradoksalt nok er Helles ”italiansk sættelse” af gruppen i VI-form og fornægtelse af egne personlige motiver og ønsker lige præcis et forsøg på indre-psykisk at

## 1. Gruppen og selvstyret: Det gode gruppefællesskab

Adspurgt om, hvorledes Helle har oplevet omstillingen, fortæller hun, at: *"Øh, æhm, jamen jeg synes egentlig vi har sådan meget godt sammenhold, vi er ikke haft det helt store ballade<sup>296</sup>, eller noget. ... Og, sådan arbejdsmæssigt der går det også rimeligt efter omstændighederne. Vi er blevet smidt over i noget silkemix, vi ikke har prøvet før, så derfor så, er effektiviteten jo dalet lidt, ikke osse. ... Øh, ja en overgang nede på 72, så er vi så steget. Nu er vi på 97. ... Så vi får suppleret. ... Op til 100. Ja"* (s. 1, li. 11).

Helle temasætter hermed to problemstillinger omkring arbejdet i selvstyrende produktionsgrupper, henholdsvis betydningen for det sociale miljø og gruppens produktivitet og indtjening. Vedrørende det sociale miljø fremhæver Helle, at hun synes, at gruppen er kendetegnet ved et godt sammenhold. Der foreligger dog en reservation i denne tilsyneladende positive bestemmelse, når hun siger *"synes egentligt"*. Denne delvist positive bestemmelse af gruppen begrundes således også kun i fraværet af mere manifeste konflikter, gruppens medlemmer indbyrdes. Tilsvarende fremhæver Helle også, at givet de omstændigheder, som gruppen har virket under, er det også gået rimeligt indtjeningsmæssigt.

Mere direkte adspurgt om, hvorvidt Helles oprindelige forhåbninger til omstillingen er blevet indfriet, undviger hun i første omgang en personlig stillingtagen og vælger i stedet med henvisning til et andet gruppemedlems beskrivelse at fremhæve, at omstillingen har været kendetegnet ved udeblivelse af forandring, undtagen i forhold til lønnen, som er faldet<sup>297</sup>: *"Øh, jamen, ..., altså der var en der sagde noget her lige forleden, at der er egentlig ikke den helt store forskel, kun at lønnen er gået lidt længere ned. ... Men, jeg har jo egentlig ikke sådan, øh, oplevet, at være her, rigtigt på en systue* (s. 9, li. 23).

---

bearbejde og benægte den grusomhed og vold/magt, som gruppen udøver over for hende. Anvendelsen af VI-taleformen afspejler en faktisk realitet i hendes knægtelses- og underordningsforhold i gruppen, men er samtidig en undvigelsesteknik med hensyn til at blive konfronteret med denne knægtelse.

<sup>296</sup>Denne dobbelte temasætning omkring det sociale miljø og gruppens produktivitet afspejler et bekymringsfelt i forhold til Helles medlemskab af gruppen. Et bekymringsfelt, som angår, at hun som lavproduktiv syerske har vanskeligt ved at honorere og leve op til de dominante gruppemedlemmers krav og forventninger, og hermed befinder sig i en særlig udsat og sårbar situation, hvis gruppen efter de dominante medlemmers opfattelse har en utilfredsstillende indtjening. Fraværet af mere manifeste konflikter bliver i sådanne situationer i sig selv et positivt træk ved gruppen, fordi ens værdighed og identitet ikke offentligt bliver antastet/beklikket. Samtidig lever Helle med nogle mere intrigante repressive mekanismer, som hun står fuldstændig magtesløs og forsvarsløs overfor.

<sup>297</sup>Indirekte viser dette uddrag også hvem der offentligt "itatesætter" gruppen og dens situation, nemlig de tidligere højtlønnede.

Gennem denne anden-persons temasætning, temasætter Helle paradoksalt nok sine tyranners og ikke hendes egen frustration, hvor hun lige præcis selv står i en sårbar og udsat position på grund af de dominantes bestemmelse af hende som et ”dårligt/omkostningsfyldt” gruppemedlem.

Undvigelsen fra at forholde egne personlige forhåbninger til omstillingen og den faktiske betydning begrundes med, at Helle ikke personligt har erfaringer med, hvordan det var før indførelsen af de selvstyrende produktionsgrupper. Beskrivelsen af omstillingens betydning gennem en anden person giver Helle mulighed for at give udtryk for en skuffelse - uden at hun samtidig tvinges til også at forbinde denne skuffelse med tilsidesættelsen af egne motiver og forventninger og med hvorledes denne tilsidesættelse er relateret til gruppen som en magt- og dominansstruktur. Helle sætter sig hermed i en VI position, som samtidig får karakter af en benægtelse eller fortielse af, at hun står i et knægtelsesforhold til gruppens dominante medlemmer, og som har medført tilsidesættelse af hendes egne personlige forhåbninger til omstillingen.

Helle gav i forbindelse med opstarten af de selvstyrende produktionsgrupper udtryk for en forhåbning om større jobvariation. Konfronteret med det, reagerer hun på følgende måde: *"Jo, det havde jeg. Men jeg har heller ikke gjort en hel masse for det selv. Det har jeg ikke, fordi altså, jeg kan også godt se"*<sup>298</sup>, *at hvis man springer fra det ene til det andet, at så er det jo ikke nemt at holde ... nogen løn"* (s. 10, li. 1)<sup>299</sup>.

Helle fortæller hermed, at hendes egne forhåbninger ikke er blevet indfriet, og at dette hænger sammen med en (frivillig) føjelighed og underkastelse i forhold til de andre gruppemedlemmers projekter og forståelse i forhold til omstillingen. Nemlig forfølgelse af en task-specialiseringsstrategi med henblik på at minimere løntabet forbundet med omstillingen. Helles føjelighed og samtykke hænger sammen med, at hun har indset, at jobvariation og indtjening gensidigt står i modsætning til hinanden.

---

<sup>298</sup>Udsagnet "kan godt indse" er interessant. Udsagnet kunne tyde på, at Helle rent faktisk har forvaltet egne motiver og holdninger i gruppen. Dette bekræftes indirekte under gruppediskussionen, hvor hun momentvis er en af de få som træder op på egne og andres vegne overfor grupelederen og hendes støtter. Dette betyder, at Helle ikke som Frida lader sig styre/dominere af sin angst, men at hendes defensive position er udtryk for noget andet. Det interessante set i lyset af Helles deltagelse i gruppediskussionen er, at selvom Helle synes at benægte egen underordning, underkastelse og magtesløshed, så giver hun sig samtidig tilkende under gruppediskussionen og i en direkte konfrontation med grupelederen. Relateret til Gabriel, Fineman & Sims udsagn: "Den gamle maksime om, at magt korrumpere, kan vendes om og udtrykkes ved, at magtesløshed også kan korrumpere, fordi den efterlader mennesker svage og ude af kontrol over deres egen skæbne" er Helle i den forstand stadigvæk et menneske, som forvalter et ægte og autentisk solidarisk forpligtelsesforhold i forhold til hendes kollegaer (fx. Inger). Dette er faktisk forbavsende givet hendes status og magtesløshed, at Helle er i stand til at forvalte en autentisk social forpligtelse i en direkte konfrontation med magtens centrum i gruppen.

<sup>299</sup>Det er interessant, at Helles refleksioner omkring omstillingen til selvstyrende arbejdsgrupper primært angår jobvariationsspørgsmålet, hvorimod selvbestemmelsestematikken stort set er fraværende hos Helle. Dette afspejler sandsynligvis en klar erkendelse af egen status og magt i gruppen.

Det er vigtigt for Helle at pointere, at denne uindfriethed i forhold til egne forhåbninger og motiver omkring jobvariation ikke er resultatet af gruppens tilsidesættelse og knægtelse af hendes forhåbninger som sådan, men et ansvar, hun personligt også må påtage sig, fordi hun ikke aktivt *"har gjort en hel masse for"* at få et mere varieret arbejde. Helle giver hermed udtryk for en føjelighed og samtykke i forhold til magten i gruppen og er samtidig karakteriseret ved en benægtelse (eller fortielse) af de magtforhold, der ligger bag hendes føjelighed og tilsidesættelsen af egne personlige forhåbninger<sup>300</sup>.

På sin vis insisterer Helle gennem en egen-ansvarlighed hermed også på, at hun er et fuldgyldigt medlem af det arbejdsmæssige fællesskab, som hun er blevet placeret i. Et fuldgyldigt medlem, som ej blot er "offer" for andres magt- og dominans, men tværtimod er karakteriseret ved en egen-ansvarlighed. Dette betyder i en vis forstand, at Helle forsøger at italesætte gruppen som en herredømmefri social struktur og udgør hermed en benægtelse af den magt- og dominans, som udøves overfor hende.

Helle er dog karakteriseret ved en betydelig inkonsistens på dette område. Samtidig med, at hun giver udtryk for en føjelighed og samtykke over for det dominante perspektiv i gruppen, om at indtjening og jobvariation står i et modsætningsforhold til hinanden, forbindes skuffelsen omkring den manglende indfrielse af egne forhåbninger ikke med en kritisk refleksion omkring den arbejdsgruppebaserede arbejdsorganisering. I en refleksion omkring uoverensstemmelsen mellem ledelsens oprindelige vision/målsætning med indførelsen af selvstyrende arbejdsgrupper og hvordan det i virkeligheden er blevet, fortæller Helle således, at: *"Jo men jeg synes egentlig, at de har gjort meget for, at det skulle køre, som de havde, ..., altså det der med, at vi stadigvæk sidder på de maskiner vi hele tiden har gjort, og nogen af os, ikke osse, det er jo sådan set vores egen skyld, at, altså, det er jo sådan set ikke dem"* (s. 13, li. 4).

Bebrejdelser over den manglende udvikling og realisering retter sig således her ikke mod ledelsen, men mod gruppen. Det er gruppens eget-ansvar, ganske vist et eget-ansvar, som Helle selv er delagtig i og påtager sig, som er baggrunden for, at arbejdet stadigvæk er et ensformigt gentaget arbejde. Helle forholder sig hermed ukritisk over for ledelsen og forsvarer deres gode intentioner og påpeger, at det alene er gruppens eget ansvar, at disse intentioner ikke er blevet omsat til virkelighed<sup>301</sup>.

---

<sup>300</sup>Når dette betegnes som enten "fornægtelse" eller "fortielse", hænger det sammen med, at det på baggrund af det foreliggende datamateriale ikke definitivt kan konkluderes, om det handler om et selvbedrag eller et bedrag overfor intervieweren, hvor det sidste angår en fortielse omkring egen magtesløshed og fornedrelsen.

<sup>301</sup>Med denne evaluering af ledelsen og det arbejdsorganisatoriske system de har indført adskiller Helle sig markant fra de andre gruppemedlemmer.

Paradokset er dog, at det præcis er i denne ukritiske holdning til ledelsen og det arbejdsorganisatoriske system, som de har indført, at kritikken af gruppen kan komme mere åbent frem, og hvor den manglede forandring kan tilskrives gruppens ”valg” og ikke forankres i en systemkritisk forståelse omkring vilkårene for gruppens virke.

Selvom der således foreligger elementer til en kritisk stillingtagen over for omstillingen i forhold til gruppen, er Helle samtidig undvigende og defensiv med enblik på mere kategorisk at tage stilling. Adspurgt om hun foretrækker at arbejde i arbejdsgrupper eller ej fortæller Helle således, at: *"Jamen det, altså jeg har sådan set ikke rigtigt prøvet det andet. Fordi at, det er jo kun det der kursus. Jeg har været her siden september, ikke osse, og så startede vi der allerede før jul, og. Eller fra januar. Så derfor har jeg sådan set ikke rigtig prøvet på, på andre måder. ... Men, altså jeg har selvfølgelig på fornemmelsen, hvordan det er. ... Men, nej men jeg synes egentlig det er udmærket, med de grupper der"* (s. 16, li. 11). Helle bekræfter dog samtidig tøvende, at hun ville foretrække et mere varieret arbejde. Som hun udtrykker det: *"Ja, altså, jo det ville jeg synes, at det var mere spændende, at prøve noget forskelligt"* (s. 16, li. 31).

## 2. Jobvariation og lønspørgsmålet

Som allerede anskueliggjort, har indførelse af selvstyrende arbejdsgrupper ikke levet op til Helle forventninger og egne ønsker i forhold til jobvariation. Hun fortæller således, at: *"Jhaa, altså jeg sidder jo godt nok ved den samme maskine, som jeg har gjort hele tiden. (Ja. Vil du helst det eller?). Nej, det ved jeg ikke om jeg vil helst, men altså, øh, altså jeg synes måske også der er nogen der er sådan lidt, øh, fikseret af det der med pengene, hele tiden. Men altså jeg vil da også godt selv, at det ligger nogenlunde, ikke osse. Og altså nu, hvor vi oven i købet har, øh, at der er en del, der, øh, prøver noget nyt med det der silkemix og sådan noget, så dur det jo heller ikke, nu lige, altså"* (s. 3, li. 19).

Uddybende fortæller Helle, at hendes hovedoperation er at arbejde ved en overlock-maskine, som hun stort set arbejder ved hele tiden. Som Helle udtrykker det: *"Jeg har, altså nu syr jeg overlock, og. .. der har måske været 5 dage i alt, eller sådan noget, hvor jeg har syet stikkesting. Ellers har det hele tiden været overlock. (s. 4, li. 16)<sup>302</sup>.*

Baggrunden for, at omstillingen ikke har medført større jobvariation begrundes Helle med, at nogle af gruppens medlemmer er *"fikseret på pengene hele tiden"*. Denne ensidige fiksering betyder,

---

<sup>302</sup>En anden tematik i dette uddrag er, at når så mange er på oplæring, så dur det ikke med jobvariation.



at man er nød til at arbejde ved de arbejdsoperationer, som man har rutine i og kan oppebære en højt produktivitet ved. For en forholdsvis uerfaren og lav-produktiv syerske som Helle betyder dette samtidig, at hun stort set permanent har arbejdet ved den ene maskine, hun er oplært ved.

Det er karakteristisk at udover, at Helle forklarer, at baggrunden for, at hun hele tiden arbejder ved den samme arbejdsoperation, er, at nogle gruppemedlemmer er fikserede på indtjeningen, så rummer hendes beskrivelse også en føjelighed og et samtykke. Helles temasætning omkring jobvariation - og hendes uindfrie ønsker og forventninger - er udtryk for en defensiv position kombineret med en tydelig nedtoning og benægtelse af denne frustration. Hendes erklærede samtykke og føjelighed over for gruppen i forhold til dette spørgsmål nærmer sig en fornægtelse af egne motiver, som kommer til udtryk ved en beskrivelse af, at hun *"godt nok"* sidder ved den samme maskine hele tiden, men hun *"ved ikke om jeg helst vil"* have et mere varieret arbejde<sup>303</sup>.

Selvom Helle således fortæller, at hendes forventninger ikke er blevet indfriet, så pointerer hun samtidig, at det ikke udgør et personligt problem, fordi hun ikke har arbejdsrelaterede gener og smerter. Som Helle udtrykker det: *"Ja, men altså jeg har ikke ondt nogen steder, og sådan noget. Og så længe gør det jo ikke noget, vel. Men derfor kunne jeg måske godt tænke mig noget lidt mere variation. (Så der er også noget der, hvor dine forventninger ikke er blevet indfriet?). Ja. Det vil jeg nok sige"* (s. 4, li. 1).

Helle viser sig umiddelbart at være noget defensiv i sine beskrivelser og temasætning omkring jobvariationsspørgsmålet. Hun ville gerne noget andet, men kan samtidig godt se fornuften i det, sådan som det kører. Antydningssvis pointerer Helle også, at gruppens task-specialiseringsstrategi er årsagen til, at arbejdet ikke er blevet mere varieret. Jobvariation forstås af gruppen som en omkostning. Adspurgt om nogle af gruppemedlemmernes fiksering på effektivitet, fortæller Helle således, at: *"Ja, meen. Det er jeg måske også selv, lidt altså"*<sup>304</sup>, *men. ... Ja sådan, at, øhm, at vi skal helst blive ved vores, den maskine vi kender bedst. For at vi kan tjene noget, og det kan jeg*

---

<sup>303</sup>Udtrykkene *"Jeg sidder jo nok ved den samme maskine"* og *"Ved ikke om jeg helst vil"* har karakter af en nedtoning i forhold til realiteten. At nedtone at hun ikke får lov, når hun nu så gerne vil. Helle udtrykker sig *"tøvende"*, fordi interviewet kommer til at fungere som en smertelig påmindelse om hendes knægtelse og magtesløshed. Interviewet med Helle afspejler altså den indre-psykiske bearbejdning, hun er kendetegnet ved, samtidig med at det bryder den (ikke respekterer den i en iver efter en mere faktuel beretning). Den indre-psykiske bearbejdning hænger sammen med en total underordning og underkastelse over for fællesskabets interesser og bedste, uden at Helle får noget igen - ikke en gang respekt nyder hun.

<sup>304</sup>Her betones igen Helles egen føjelighed over for kollektivet, samtidig med at hun undsiger denne føjelighed gennem udtrykket *"lidt altså"*. Ganske vist er jeg skyldig, men ikke ret meget.

*da også godt se, ikke osse. Og det er da også ærgerligt, hvis vi, ja, hvis vi går endnu længere ned, og sådan noget, men, ..., det er lidt svært. At tænke på både ryg og pengepung" (s. 4, li. 30)<sup>305</sup>.*

Den task-specialiseringsstrategi, der foreligger i gruppen virker også hæmmende ind på gruppe-medlemmernes lyst og mulighed for at påtage sig andre arbejdsopgaver end deres hovedoperationer. Dette fremgår indirekte, når Helle i forhold til spørgsmålet om gruppens medlemmer er gode til at flytte til andre maskiner, svarer: *"Ja hvis det er, ja, hvis det er nødvendigt, så"* (s. 12, li. 1). Dette indikerer, at en snæver fokusering på den enkeltes produktivitet virker hæmmende i forhold til fleksibilitet.

## **2.1. Jobvariation og arbejdsmiljøet**

Et yderligere aspekt i forhold til jobvariationsspørgsmålet er, at interessen og motivation for større jobvariation ifølge Helle heller ikke er til stede hos de øvrige gruppemedlemmer. Dette betyder, at der hos flertallet af gruppens medlemmer ikke foreligger et helbredsforebyggende og -fremmende perspektiv. Helle fortæller i forhold til denne problemstilling, at: *"Og så er det også det, dem der har syet i mange år, og nogle af dem har fået noget skader og sådan noget. De ved jo godt, at det hjælper ikke alverden, når det ligesom det er, at det er galt med en skulder eller et eller andet. Så det bliver bare ved. Selvom de kommer til en anden maskine. (De er måske mest interesseret i, at sidde ved den, ved det samme). Ja, det tror jeg, fordi det er. Det virker som om det nytter jo ikke rigtig noget. ... At skifte. De har stadigvæk ondt"* (s. 5, li. 15).

Samlet set betyder dette, at gruppens perspektiv på jobvariationen er, at denne dels er nyttesløs som et forebyggende initiativ i forhold til nedslidningsskader, dels er omkostningsfyldt indtjeningsmæssigt. Jobvariation er derfor noget, der helst skal undgås.

Med denne vurdering af de andre gruppemedlemmers holdning til jobvariation, oplever Helle således også, at hun står alene og isoleret i forhold til sine ønsker om et mere varieret arbejde. En isolation, som er en væsentlig baggrund for den resignerede accept og defensive holdning, hun giver udtryk for omkring jobvariation.

---

<sup>305</sup>Helle erkender, at hendes egne motiver og interesser ikke kan rummes inden for gruppens dominante diskurs og magtrelationer. Samtidig underbetones denne knægtelse eller tilsidesættelse af egne motiver og forventninger gennem en lidt halvhjertet tilkendegivelse om forståelse og accept af de dominantes motiver og interesser. Det grundlæggende problem for Helle - udover hendes marginalisering i gruppen - er, at hun ikke repræsenterer et alternativt syn på selvstyrende grupper og produktivitet. Hun har så at sige accepteret og indoptaget de dominante medlemmers forståelse omkring betydningen af den enkeltes produktivitet.

### 3. Den styrede gruppe

Helle fortæller, at der ikke har været meget planlægning i gruppen, og at man endnu ikke er kommet i gang med at bestemme selv. Som Helle udtrykker det omkring gruppen og planlægning: *"Jhaaaa, men - der har egentlig ikke været så meget planlægning. Fordi, der har hele tiden været sådan, at så har man fået at vide, at nu skal vi have det der, og - så derfor, vi har egentlig ikke bestemt så meget, selv. ... Jamen altså det er måske sådan lidt skuffende, men man kan da godt se, at, øh, lang tid har det været småt med sytøj, og sådan noget. Så, .., jeg kan egentlig godt forstå det, altså"* (s. 2, li. 25).

I forhold til at have indflydelse på arbejdsplanlægningen og hvorledes denne varetages i gruppen, fortæller Helle uddybende, at: *"Jamen altså, jeg er som sagt ikke så meget (med i)"* (s. 10, li. 17). Helle fortæller, at planlægningen udføres af direkticen og/eller gruppens gruppekoordinator. Som Helle udtrykker det: *"Ahr, jamen altså, det er - i den sidste periode, der har det nok mest været Mette, og eller, ..., er det nok koordinatoren, og, ja"* (s. 10, li. 21).

Ifølge situationsbeskrivelsen er det enten direkticen eller gruppekoordinatoren, som forestår forvaltningen af den daglige planlægning og koordinering af arbejdet. Det er de ordrer, man er beskæftiget med, som afgør, hvem af disse to personer, der planlægger og koordinerer arbejdet. Helle understreger samtidig, at resten af gruppens medlemmer ikke er involveret i og deltager i dette ansvarsområde. Der foregår således kun få fælles drøftelser omkring fordelingen af arbejdet. Som Helle udtrykker det: *"Nej det er meget lidt. Det er det godt nok. Altså det (suk og støn), det giver også sig selv, sådan lidt med, mere og mindre, altså når vi (en ny ordre)"* (s. 11, li. 1). En situation, som også hænger sammen med gruppens task-specialiseringsstrategi og det forhold, at arbejdsfordelingen ifølge Helle også giver sig selv ud fra et perspektiv om matchning af person og arbejdsopgave så optimalt som muligt.

Adspurgt om Helle oplever dette som tilfredsstillende, giver hun indirekte udtryk for utilfredshed med situationen, men pointerer samtidig, at rationalet bag den manglende fælles/kollektive deltagelse og forvaltning af arbejdsplanlægningen er, at det er omkostningsfyldt at tage sig tid til den slags aktiviteter. Som Helle selv udtrykker det: *"Ahh, ..., jamen altså jeg kan da godt se, at det koster jo også en masse tid, hvis vi skulle planlægge og gøre ved en hel masse, men, ....., jeg ved, altså, det er svært det der, med både og, indflydelse og (at tjene penge)"* (s. 11, li. 12). I forhold til arbejdsplanlægningen og den fælles involvering og indflydelse forfægtes hermed et synspunkt om, at dette står i modsætning til produktivitet og indtjening.

Også i forhold til diskussionen omkring gruppens forvaltning af selvstyret i forhold til den daglige arbejdsplanlægning udelader og underbetoner Helle sine egne holdninger og motiver og fremfører snarere synspunkter, der henviser til gruppens dominante medlemmers synspunkter. Dette er udtryk for en resigneret accept af tingenes tilstand. Den manglende selvforvaltning og kollektive deltagelse (indflydelse) begrundes med, at der ikke er så meget at planlægge med de ordrer, gruppen har haft, og at det er omkostningsfyldt.

Helle tilslutter sig standpunktet om, at betingelserne for at fungere som en selvstyrende produktionsgruppe, der selv planlægger og tilrettelægger arbejdet, ikke har været til stede. Helle beklager dette og giver udtryk for en vis skuffelse/resignation<sup>306</sup>.

### 3.1. Gruppen og direktøren

I forhold til relationen mellem gruppen og direktøren fortæller Helle, at hun ikke oplever, at der er sket nogle ændringer på dette område. Helle forfægter ikke et magtperspektiv i forhold til direktøren. Som hun selv udtrykker det: *"Nej det er det samme. ... Det har da også været rart nok i starten med lidt hjælp fra den side. ... Så, nej men det er nok nogenlunde det samme"* (s. 13, li. 38).

Helle tilkendegiver dog, at hun forventer, at gruppen i det videre forløb vil få mere indflydelse på egen planlægning af arbejdet. At direktøren stadigvæk forestår at lede og fordele arbejdet, tilskrives det forhold, at gruppen aktuelt er beskæftiget med en ordre, som de ikke kender. Som Helle udtrykker det: *"Jamen det tror jeg egentlig også, at vi kommer til, mere og mere, ..., hen af vejen. (Det tror du kommer af sig selv eller har det noget med ordrene at gøre?). Ja sådan når der er sytøj nok, og sådan noget, så tror jeg egentlig, at det, at så trækker de sig ligesom mere og mere ud af det"* (s. 14, li. 26).

---

<sup>306</sup> Den form for omkostningsbevidsthed, Helle fortæller geråder i gruppen, og som hun selv resigneret har accepteret, har sit rationale i den task-specialiseringsstrategi, der forsøges forvaltet i gruppen. En strategi som udelukkende fokuserer på at matche person og arbejdsopgave med henblik på den maksimale produktivitet. En sådan task-specialiseringsstrategi og den ledsagende omkostningsbevidsthed ignorerer varetagelsen af den samlede arbejdsproces og medfører en eksklusion af fælles fora for koordinering af den samlede arbejdsproces, samt udvikling af gruppens og dens enkelt-medlemmers færdigheder og kvalifikationer med henblik på varetagelsen af dette ansvarsområde. Yderligere medfører en sådan omkostningsbevidsthed fraværet af ledelse og fælles ansvarlighed i forhold til den samlede arbejdsproces. Når en sådan task-specialiseringsstrategi kan opretholdes som en forståelsesform i gruppen, hænger det selvsagt også sammen med ændringernes minimale karakter og omfang set ud fra et arbejdsmæssigt perspektiv (jf. udsagnet "det giver også sig selv, sådan lidt med, mere og mindre"), samt at der ikke foreligger alternative forståelsesformer i gruppen, der offentligt forfægtes over for magten i gruppen omkring jobvariation og selvstyre-spørgsmålet.

Spørgsmålet til Helle lød, om hun personligt kunne tænke sig at få mere indflydelse i forhold gruppens planlægning. Det er karakteristisk, at hun undlader at besvare dette spørgsmål, og i stedet tilkendegiver, at hun forventer, at gruppen efterhånden vil få mere indflydelse, og at direktørerne efterhånden vil trække sig.

### 3.2. Gruppen, gruppeakkord og indtjening

Gruppens mere dominante medlemmer beskriver Helle som et af de medlemmer, der permanent ligger på en lav produktivitet og ikke kan tjene sin egen løn. Personligt tilkendegiver Helle, at omstillingen til selvstyrende arbejdsgrupper og gruppeakkord ikke har berørt hende indtjeningsmæssigt. Som hun fortæller: *"Jamen altså, øh, der ligger jeg nogenlunde på det som jeg har gjort inden jeg kom her, så"* (s. 7, li. 1).

Helle udviser en betydelig inkonsistens og modsætningsfuldhed over for den lønmæssige afhængighed. En inkonsistens og modsætningsfuldhed, som på den ene side kommer til udtryk gennem benægtelse af, at hun føler sig under et socialt pres fra de andre gruppemedlemmer, og på den anden side udtrykkes ved, at hun beskriver, at der blandt de tidligere højtlønnede foreligger en betydelig frustration i forhold til lønspørgsmålet.

Omkring sin oplevelse af arbejdet på gruppeakkord fortæller Helle, at: *"Jo men det synes jeg såmænd, at det er udmærket"* (s. 15, li. 6). Udtrykket *"såmænd udmærket"* er udtryk for en resigneret accept og defensiv holdning over for lønspørgsmålet. Adspurgte, om denne lønmæssige afhængighed/forbundethed også er forbundet med belastninger og stress, bekræfter Helle tøvende, at dette er tilfældet, men afviser samtidig, at det skulle hænge sammen med, at der udspiller sig en social kontrol og overvågning omkring den enkeltes produktivitet. Som Helle udtrykker det: *"Nej, altså, ..., altså det er da bare én selv der nogen gange der måske kan føle, at man, hvis der er et eller andet, en ny operation, altså godt nok på den samme maskine og sådan noget, men så kan man godt selv føle, indtil man kommer op der nogenlunde"* (s. 15, li. 10).

Helle virker udpræget defensiv og undvigende i forhold til lønspørgsmålet og hvorledes det påvirker interaktionen i gruppen og hende selv. Hun benægter således, at hun personligt føler sig under socialt pres og at der skulle foreligge et socialt pres og overvågning blandt gruppen medlemmer i situationer, hvor den enkelte har en lav produktivitet<sup>307</sup>.

---

<sup>307</sup>Ud fra interviewene med gruppens magtfulde og dominante medlemmer ved jeg, at Helle lige præcis er et af de medlemmer, som deres frustrationer rettes imod, og hvor der udøves en social overvågning. Enten går denne intolerance og repressive praksis hen over hovedet på Helle eller også er hendes italesættelse af problemstillingen

Når fokus i forhold til lønsspørgsmålet forskydes fra en diskussion omkring den personlige betydning til spørgsmålets betydning for gruppen og interaktionen i gruppen, fortæller Helle, at der foregår en del diskussion om løn i gruppen. *"Ahhh, ja det er der en del snak om. ... Men ikke sådan, at der er nogen, der, der føler sig voldsomt presset, af den grund. Altså det er da kun, på en underlig måde, det er det ikke"* (s. 6, li. 8)<sup>308</sup>.

Igen er det vigtigt for Helle at fremhæve, at denne diskussion omkring løn ikke er forbundet med et socialt pres over for nogen medlemmer af gruppen. Samtidig fremgår det, at der bag denne benægtelse af, at der udspiller sig et socialt pres, dog udspiller sig nogle rutiner, som Helle tydeligt er undvigende over for mere åbent at temasætte. Denne undvigelse og fortielse, og at der er mere indeholdt i forhold til spørgsmålet, kommer til udtryk gennem brugen af mere kryptiske udsagn, som *"Altså det er da kun, på en underlig måde, det er det ikke"*. Her markeres en ulyst, fortielse og benægtelse af den sociale misbilligelse og de repressive mekanismer, der udøves over for gruppens lav-produktive medlemmer<sup>309</sup>.

Direkte adspurgt, om der foreligger frustrationer og konflikter gruppemedlemmerne imellem i forhold til lønsspørgsmålet, svarer Helle benægtende. Men samtidig giver hun udtryk for en forståelse for, at omstillingen til selvstyrende produktionsgrupper må være frustrerende for de tidligere højtlønnede. Som Helle selv udtrykker det: *"Nej, nej. Det er det ikke. (Men det er alligevel en diskussion i sådan har). Ja. ... Altså, øh, jeg kan også godt forstå, der er en 3 - 4 stykker, der, øh, nok er gået 20 - 30 kr. ned. ... Måske. Det er da også, jeg forstår dem da udmærket"* (s. 6, li. 18).

Dette lægger en yderligere brik til en forståelse af Helles temasætning af lønsspørgsmålet og dets betydningen. Benægtelsen er funderet i en accept af legitimiteten af de magtfulde medlemmers frustration og vrede over det løntab, som omstillingen har været forbundet med, samtidig med, at man som lav-produktiv syerske netop udsættes for disse dominante medlemmers frustration og misbilligelse. Dette indikerer, at disse spændinger og frustrationer ikke udspiller sig som mere

---

gen et udtryk for en benægtelse og fortielse af de repressive mekanismer, hun udsættes for, men hun samtidig står magtesløs over for at kunne ændre på. Hvorfor er denne forsikring, om at det ikke er de andres skyld, vigtig for Helle? Hvad er der psykologisk på spil, eller hvad er den psykologiske funktion af udsagnet? Er den psykologiske funktion at benægte de magtfuldes frustration over Helle og hendes magtesløshed over for denne situation? En erkendelse som må være hård at leve med og derfor mere bekvem at bebrejde sig selv.

<sup>308</sup>Med dette sidste udsagn antyder Helle *"Altså det er da kun, på en underlig måde, det er det ikke"*. Mellem linierne fremgår det, at der netop udspiller sig et socialt pres omkring produktivitet i gruppen - eller at nogen føler sig presset.

<sup>309</sup>Det er svært at tale om sin egen fornædrelse og sociale udsathed i en situation, hvor man er totalt magtesløs over for den sociale devaluering, fornædrelse og de repressive mekanismer, man udsættes for. Det er et generelt mønster, at det lige præcis er de medlemmer af gruppen, som er genstand for de dominante medlemmers frustrationer og misfornøjelser, som benægter dette forhold. Det er fristende at hævde, at sandheden ligger i de elementer, som glemslen ikke kan slette. "det er da kun", "på en underlig måde".

manifeste konflikter og modsætninger mellem gruppens medlemmer indbyrdes, men på et mere latent og subtilt plan.

Helle oppebærer hermed en klar bevidsthed om, hvad der rører sig blandt gruppens tidligere højt-lønnede medlemmer, og giver udtryk for en vis forståelse og sympati for deres frustrationer og vrede. Når det derimod handler om at temasætte betydningen af disse medlemmers frustrationer og vrede, virker hun undvigende og benægtende.

### 3.3. Gruppekoordinatorrollen

Omkring gruppekoordinatorrollen giver Helle på den ene side udtryk for, at hun synes, Anna har forvaltet denne rolle godt. Hun giver dog også indirekte udtryk for en vis skuffelse over, at man ikke har efterlevet gruppens oprindelige beslutning om, at rollen skulle gå på skift mellem gruppens medlemmer. Som Helle udtrykker det: *"Jamen det synes jeg egentlig, at det fungerer udmærket. Altså jeg synes, at hun er meget god til det. ... Men, der havde jeg egentlig også sådan forventet, at vi skulle skifte lidt og. ..., men ikke fordi, at, altså det kører udmærket. ... Med hende der er det nu, og sådan noget. Det er ikke derfor. ... Ja sådan forstod jeg det i hvert fald (at rolle skulle gå på skift mellem gruppen medlemmer)"* (s. 12, li. 9).

## 4. Afrunding

Helle er et klassisk eksempel på en person, som er marginaliseret i grupper i modsætning til en person karakteriseret ved en marginalisering i forhold til en gruppe. Dette betyder, at hun ikke har mulighed for at tage afstand fra den aktive part, som hun er udelukket fra. Marginaliseringen kommer derfor til udtryk via en intrapsykisk bearbejdning og semi-virkelighedsflugt fra det, hun står magtesløs over for.

Helles underordning har resulteret i en form for fatalisme, som hun samtidig paradoksalt distance-rer sig fra ved at påkalde sig et eget ansvar og en meddelagtighed i situationen. Hun kan ikke bebrejde de andre, for hun har jo ikke selv gjort noget.

Helle virker forsvarspræget og fortiende i interviewet. Et forsvar og en fortielse, som ikke hænger sammen med en manglende erkendelse af egen situation, men snarere skal forstås inden for rammerne af Helles oplevelse af gruppen som en magtstruktur. Det forsvarsprægede og fortiende kommer til udtryk, når hun undviger en mere kritisk refleksion omkring gruppens funktionsmåde

og betydningen heraf i forhold til Helles egen situation. Ganske vist fortæller hun forholdsvis åbent, at omstillingen ikke har indfriet og ikke står mål med hendes forventninger og forhåbninger, men hun undlader at temasætte dette som et egentligt krænkelsesforhold fra gruppens side i forhold til hende.

Resultatet af denne forsvarsprægede position og fortællelse er, at hendes frustrationer og de personlige belastninger, som medlemskabet af gruppen er forbundet med, benægtes. Denne forsvarsprægede position og fortællelse skal også forstås i relation til Helles placering og status i gruppen.

Det virker ofte svært at få Helle til åbent (og ærligt) at gå ind i diskussionen omkring hendes oplevelser af gruppen og selvstyret samt betydningen af gruppens funktionsmåde og magtstrukturerne i forhold til hendes egne forventninger og motiver. Hun virker undvigende og tilkendegiver kun antydningssvis, hvad hun ville have foretrukket. Dette kommer også til udtryk ved, at der klart sker en nedtoning af modsætninger og belastninger forbundet med arbejdet i gruppe. Således nedtoner Helle, at hun føler sig under socialt pres fra gruppen og er givet sydebuklignende status fra gruppens mere dominante og magtfulde medlemmer.

Nedtoningen præger også de positive elementer. Helle giver ikke udtryk for nogen entydig og uforbeholden begejstring. Hendes typiske udsagn er, at ”det er såmænd udmærket”. Det afspejler en resigneret accept af magtforholdene i gruppen og de dominantes temasætning. Helles måde at fortælle om tingene på afspejler både hendes placering og underordning i gruppen, samt hvorledes de andre ser på hende. Et forhold, det selvfølgelig er vanskeligt at tale om.

Helles fortælling rummer en bevidsthed om og erkendelse af, at hendes egne motiver og interesser ikke kan rummes inden for rammerne af gruppens dominante diskurs. Helle er marginaliseret i en dobbelt forstand. På den ene side har hun klar bevidsthed og erkendelse om, at hendes personlige interesser og motiver ikke kan rummes inden for de dominantes interesser og motiver. På den anden side foreligger også en bevidsthed om, at hun ikke værdsættes af de dominante medlemmer. Begge modsætningsforhold benægtes eller forties i interviewet og udtrykkes udelukkende mellem linierne og i de mange forbehold.



## Kapitel 17

### Erna

Erna forekommer at være en passiv overlever. Hun spiller ikke nogen central rolle og høster lidt flere fordele end ulemper ved at være i gruppen. Lader være med at gøre sig synlig. Bakker op om magthaverne uden at have nogen andel i magten. Hun er tillige kendetegnet ved at lukke øjnene for den undertrykkelse og marginalisering, der sker i gruppen.

Udfordringen i forhold til interviewet med Erna er, at der under hendes positive bestemmelse af gruppen og betydningen heraf i forhold til hendes personlige arbejdssituation ligger en speciel temasætning om, at det er uforanderligheden, som er det positive træk ved omstillingen. En uforanderlighed, som betyder, at omstillingen ikke har medført indgreb over for Ernas ønske om jobvariation og som samtidig ikke har medført et krav om involvering og deltagelse i forvaltningen af selvstyret. Sidstnævnte angår en tilfredshed med, at gruppens organisering og ledelse udgør en reproduktion af nogle autoritetsstrukturer, der minder om de autoritetsstrukturer, der forelå under det tidligere produktionssystem. Dette kommer også til udtryk via en ikke-deltagelse og manglende viden om en lang række forhold. Erna har kunnet opretholde den uforpligtelse og distance, hun også under det tidligere produktionssystem var kendetegnet ved. Omstillingen har ikke repræsenteret indgreb over for Ernas værnestrategier eller identitet.

### 1. Omstillingen og arbejdet - jobvariation

Erna fortæller, at arbejdet i arbejdsgrupper har været forbundet med to positive udviklingstræk. Disse angår, at arbejdet er blevet mere varieret, og at hun oplever en større social forbundethed med sine kolleger. Umiddelbart foreligger således to temasætninger omkring positive udviklingstræk forbundet med omstillingen til arbejdsgrupper. Dels betydningen i forhold til arbejdet, dels den sociale integration. Vedrørende den sociale integration fortæller Erna således, at: *"... altså vi kommer også til at snakke lidt mere med hinanden. ... Fordi at førhen der snakkede du ikke andet, end med dem du sådan ligesom sad ved, ikke. ... Det gør du mere nu. ... Det vil jeg nok sige"* (s. 9, li. 26).

I forhold til hvordan Erna oplever, at det har været at arbejde i gruppe, fortæller hun, at: *"Jeg synes, at det har gået udmærket"* (s. 1, li. 9). Anmodet om en konkretisering af, hvordan hun har oplevet omstillingen, tilkendegiver Erna, at: *"Uhm, ja hvordan jeg skal sige det altså. Der er ble-*

*vet mere, du roterer lidt mere. ... Nu for mit vedkommende det har været meget, ..., jeg har været ved en 4 - 5 forskellige maskiner"* (s. 1, li. 16). Når Erna betoner jobvariation/jobrotation som et positivt aspekt ved omstillingen, skal dette ses i lyset af, at hun allerede under det tidligere linieorienterede produktionssystem havde et rimeligt varieret arbejde. Som Erna udtrykker det: *"Ja der sad jeg jo altså normalt, før vi lavede alt det her, der rokerede jeg også rundt. (Ja. Så du kendte lidt til det i forvejen). Ja det gjorde jeg. (Men du har fået lidt mere varieret arbejde?). Ja det har jeg. (Hvad synes du om det?) Jamen jeg synes det er udmærket, komme hen til noget nyt, men det tager jo sin tid. ... Det er helt sikkert. Men jeg tror det er godt nok"* (s. 1, li. 25)<sup>310</sup>.

Ernas positive bestemmelse af betydningen af arbejdet i selvstyrende produktionsgrupper begrundes sig således i en forandring, som samtidig repræsenterer en uforanderlighed i forhold til hendes tidligere situation omkring jobvariation. Det er samtidig karakteristisk, at denne forandring ikke forbindes med de ændrede ansvars- og kompetenceområder, der er uddelegeret i gruppen med indførelse af delvis selvstyrende produktionsgrupper. Fraværende i Ernas beretning er spørgsmålet om selvstyre og selvbestemmelse.

Set i lyset af de bekymringer, som Erna oprindeligt knyttede til arbejdet i selvstyrende produktionsgrupper, kan man sige, at omstillingen ikke har resulteret i et indgreb imod hendes tidligere tilpasnings- og værnestrategier over for arbejdet og dets belastninger<sup>311</sup>.

Oplevelsen af at omstillingen har medført større variation og udfordringer i forhold til arbejdet og arbejdsudførelsen, betyder ikke nødvendigvis, at Erna arbejder ved flere forskellige arbejdsoperationer sammenlignet med tidligere. Snarere angår udviklingen, at hun efter omstillingen til selvstyrende grupper er begyndt at arbejde mere ved arbejdsoperationer, som hun ikke tidligere har været beskæftiget ved. Dette er baggrunden for, at Erna knytter udfordringsaspektet til denne forandring. Et udfordringsaspekt, som angår de rent faglige kvalifikationer i arbejdsudførelsen.

Modsat gruppens dominante medlemmer giver Erna ikke udtryk for frustration over gruppens arbejds- og ordremæssige situation. Et forhold, som hænger sammen med, at den arbejdsmæssige situation repræsenterer en positiv forandring i uforanderligheden. Kombinationen af gruppens arbejdsmæssige situation og vilkår samt uforanderligheden med hensyn til selvstyret har betydet, at omstillingen ikke har medført indgreb over for hendes ønske om jobvariation - snarere tværti-

---

<sup>310</sup>Ernas beskrivelse rummer også det interessante element (sammenlignet med Helles beretning), at der foreligger en differentieret udvikling i forhold til jobvariation. Når Erna således stadigvæk har stor jobvariation, hænger det sammen med, at hun allerede tidligere havde dette. Ernas jobvariation afspejler også, at Erna ikke er under samme sociale pres og overvågning omkring sin produktivitet, som det er tilfældet med Helle.

<sup>311</sup>Omkring belastningsforholdet foreligger der imidlertid ikke et entydigt billede. Se mere herom senere.

mod - og ej heller konfronteret hende med et krav om en forpligtelse, ansvarlighed og deltagelse i gruppens udfoldelse af selvforvaltningen.

At omstillingen repræsenterer uforanderlighed illustreres også af Ernas beretning omkring gruppens planlægning af arbejdet, herunder i hvilket omfang hun oplever gruppens oprindelige målsætninger og intentioner omkring selvstyret er blevet realiseret. Omkring gruppens planlægning af arbejdet fortæller hun således, at: *"Altså der finder vi jo ud af hvem, med hvem har de maskiner der, og så hvem der er udlært i dem, ikke osse. Og så de tager selvfølgelig de, de maskiner. ... Det er sådan ligesom, det er, det gør vi bare, ikke osse" (s. 5, li. 6).* Erna fortæller samtidig, at det er nødvendigt at rokere meget rundt mellem forskellige arbejdsoperationer, og at hun personligt betragter dette som et gode. *"Nå ja, men altså det er, det er jo interessant fordi du kommer til noget andet, ikke osse.. ... Som du ikke har prøvet før. Tiden går bedre ved det. ... Nej (det bliver ikke så kedeligt). Det gør det ikke" (s. 5, li. 21).*

Erna fortæller, at gruppens primære perspektiv i forhold til forvaltningen af den daglige planlægning og arbejdsfordeling er en task-specialiseringsstrategi, hvor gruppens medlemmer helst skal arbejde ved de arbejdsoperationer, de har rutine i og højt arbejdstempo ved. En sådan task-specialiseringsstrategi står i modsætning til Ernas egne motiver, ønsker og værnestrategier i forhold til arbejdet. Paradoksalt har gruppens arbejdsmæssige vilkår medført, at Ernas motiver og ønsker er blevet indfriet - uden at hun har skullet gøre noget for det - og til trods for at de strider mod gruppens kollektive målsætninger.

Adspurgt om de planer, gruppen oprindeligt have omkring arbejdet og selvstyret, fortæller Erna, at disse aldrig er blevet ført ud i livet. Et forhold, hun tilskriver, at man ikke havde viden om, hvordan det ville blive, og at man har fået helt andre arbejdsopgaver, end man havde forventet. Modsat mange af gruppens andre medlemmer er dette imidlertid ikke noget, Erna begræder og frustreres over. Som hun udtrykker det i forhold til de diskussioner, som gruppen havde på opstartskurset: *"Altså det der med at det blev planlagt sådan, sådan, og sådan, sådan. Det er der sådan set ikke. ... Det tager vi nok lidt mere, øh, anderledes på, end det man egentlig havde forestillet sig. (Det tager i mere ligesom det kommer?). Ja. Det gør vi sådan set. (Så i holder ikke sådan de store møder?). Nej, det gør man ikke. Men det er også det, at det er nyt det hele, ikke osse. ... Man ved jo ikke rigtig, alligevel, hvad det er man sådan ligesom bliver udsat for, vel. ... Men det finder man jo ud af nu. ... Ja fordi, at du kommer, kommer trods alt til noget andet, ikke osse. Det vil jeg nok sige" (s. 8, li. 29).*

Udsagnet, at *"du kommer trods alt til noget andet"* markerer også, at Ernas oprindelige frygt og bekymring omkring arbejdet i selvstyrende arbejdsgrupper har vist sig grundløs. Noget som ifølge Erna hænger sammen med uoverensstemmelser mellem gruppens forestillinger og det, som er blevet realiteten. Det er denne uoverensstemmelse, som er baggrunden for, at den bekymring Erna kunne knytte til gruppens dominante medlemmers strategi i forhold til omstillingen, ikke temasættes som et problem af Erna.

Dette betyder også, at de forhold, som frustrerer både gruppens dominante og svagere medlemmer, for Ernas vedkommende ikke optræder, og at omstillingen kan ses i et positivt lys. Det kaos og den uorden (udtrykt gennem myten om *"den kæmpe store ordre"*), som martrer og frustrerer gruppens andre medlemmer, fordi det påvirker gruppens produktivitet i en negativ retning og umuliggør realisering af gruppens selvforvaltningsstrategi, er det selv samme kaos og den selv samme uorden, som Erna i en vis forstand trives ved. Det betyder ikke, at hun trives ved kaos og uorden som sådan, men at dette kaos og uorden lige præcis udgør et værn over for et indgreb mod hendes egne værne- og tilpasningsstrategier over for arbejdet og gruppen. En situation, hvor kaos og uorden (i form af gruppens arbejds- og ordresituation) værner hende imod noget - uden at hun selv skal gøre noget<sup>312</sup>.

I forhold til jobvariation/jobrotation foreligger der imidlertid også elementer til en kritisk refleksion og tvivl omkring betydningen af denne udvikling<sup>313</sup>. Kritiske refleksioner, som angår belastninger i arbejdet og forholdet mellem variation og indtjening.

Erna giver således udtryk for, at udviklingen mod et mere varieret og udfordrende arbejde også er forbundet med stress og arbejdsmæssige belastninger. Adspurgt, om hun oplever stress, fortæller Erna, at: *"Uhhm, nej det er ikke det helt store, men alligevel, jeg vil da nok sige, at jeg er mere træt i dag, end jeg har været før. ... Jamen det tror jeg da, det er fordi man koncentrerer sig meget mere om det arbejde man har, ikke osse. ... Ja og den stykke arbejde, den bliver man nødt til at koncentrere dig om. ... Ikke osse. Førhen hvor du kunne gøre flere 1000 stk af gangen, ikke osse. ... Ja, også det, og det er klart, at når du kommer til noget nyt så koncentrerer du dig noget mere, ikke osse. ... Og så bliver du altså også mere træt. (Ja. I er i gang med silkemix lige for tiden). Ja vi er så. (Det er noget helt nyt). Ja. Der er forskel på at sætte, sy elastikblonde i, og*

---

<sup>312</sup>Hurra for den udeblivende forandring. Hurra, fordi det blev anderledes, end VI/DE havde forestillet sig. Erna havde ingen intentioner om forandring men kun en bekymring og frygt for forandring. Udviklingen har arbejdet på Ernas side som en udeblivelse af forandring og realisering af de dominantes projekt.

<sup>313</sup>Udsagnene "tager sin tid" og "tror det er godt nok" refererer implicit til indtjeningsspørgsmålet. Der er imidlertid ingen anknytning mellem denne tvivl og den måde belastningsforholdet temasættes af Erna. Det vil sige: Belastningsforholdet forbindes ikke med den sociale og organisatoriske forbundethed. Erna anlægger derimod en individuel læringsdiskurs.

*så sy siksak. (Det er også et andet stof af arbejde med). Ja også det. Også det, ja. Det er også noget af det man skal vænne sig til. (Ja. Er det noget I skal blive ved med at køre på?). Nej, ikke så vidt jeg lige har hørt, så skal vi ikke. ... Så jeg vil tro der kommer nogen tilbage nu her. Og så på den måde. Men vi skal ihvertfald hjælpe dem et stykke tid ... Så må vi så se, hvordan og hvorledes det er" (s. 14, li. 9).*

Lige præcis de forandringer i uforanderligheden, som tillægges positive kvaliteter ved omstillingen i form af større variation og udfordring, beskrives hermed også som forbundet med nogle ulemper, fordi de har medført øgede arbejdsbelastninger. Erna beskriver således, at specielt arbejdet ved nye arbejdsoperationer er mere koncentrationskrævende og betyder, at hun bliver mere træt<sup>314</sup>.

Den anden reservation, som Erna udtrykker omkring jobvariation angår, at der foreligger en indbygget modsætning mellem jobvariation og produktivitet. En problemstilling, som genfindes i Ernas temasætning af gruppen og lønspørgsmålet.

## ***2. Gruppen og løn: Den tavse dissident***

Lønmæssigt har omstillingen til selvstyrende arbejdsgruppe og gruppeakkord ikke påvirket Erna. Som hun selv udtrykker det: *"Det har ikke betydet spor. Det har det ikke"* (s. 6, li. 35). Erna fortæller, at der blandt de tidligere højtlønnede medlemmer af gruppen i begyndelsen var en del frustration over gruppens indtjening, men at hun samtidig oplever, at dette ikke længere er tilfældet<sup>315</sup>. Adspurgt om gruppens produktivitet og indtjening har været tilfredsstillende, undlader Erna at besvare spørgsmålet og nøjes med blot at konstatere, at gruppens indtjening ligger under det niveau, som nogle af gruppens medlemmer under det tidligere produktionssystem har været vant til at tjene. Som Erna udtrykker det: *"(I ligger lige i underkanten af, sådan produktivitets-*

---

<sup>314</sup>Det er selvsagt interessant, at Erna ikke temasætter socialt pres omkring høj produktivitet, når man arbejder ved noget, man ikke kender og har rutine i. Hendes temasætning adskiller sig altså markant fra eksempelvis Frida og Charlottes beretning, hvor tematikken ikke angår belastninger forbundet med læringsaspektet, men belastninger forbundet med ikke at kunne oppebære en acceptabel produktivitet.

<sup>315</sup>Dette er et uhyre interessant udsagn. Enten illustrerer det en benægtelse af den faktiske interaktion i gruppen omkring lønspørgsmålet, hvor alle andre synes at være berørt af denne ganske vist mere uformelle og sektionelle diskussion blandt gruppens medlemmer, og er derfor udtryk for en "fantasi" omkring stemningen i gruppen over for dette spørgsmål. Eller det viser, at Erna er marginaliseret i forhold til gruppen som et diskursivt felt, en marginalisering som godt kan hænge sammen med en distancering fra alt, der lugter af problemer og en stillingtagen.

*mæssigt, af hvad I gerne ville ligge på, gør I ikke?<sup>316</sup>). Jo altså hvad nogen har lagt på, ikke. Ja" (s.7, li. 5).*

Adspurg om lønnedgangen har præget interaktionen i gruppen fortæller Erna yderligere, at: *"Alt-så lige i starten, der synes jeg nok, der var ligesom lidt, men så, sådan som jeg siger, altså vi er jo alle sammen ligesom nystartet, nu når vi rokerer rundt, ikke osse. ... Og der er jo en oplæringsperiode. ... Og det er klart, at kommer du til noget andet, kan du heller ikke tjene det samme. ... Det er logisk tankegang. Det kan du ikke. (Så du føler ikke, at der er nogen der sådan). Nej. Nej det synes jeg ikke. (Skuler?). Nej. Det er klart, at dem der har lagt helt i toppen, de kan jo ikke tjene det samme. Det er klart, det kan ikke lade sig gøre. ... Heller ikke hvis de kommer hen til en anden maskine, kan de heller ikke. ... Så det er. Det synes jeg nok, det ligesom er, bakket lidt ud det der. ... Det var, ja jeg synes det var ligesom, der var noget, ikke osse" (s. 7, li. 13).*

Omkring lønspørgsmålet og dets betydning for interaktionen i gruppen repræsenterer Erna en markant anderledes fortælling/beretning end flertallet af gruppens medlemmer - uanset om det drejer sig om gruppens dominante eller svagere medlemmer. Erna fortæller ganske vist, at der var en del utilfredshed og frustration i begyndelsen af arbejdet som selvstyrende produktionsgruppe, specielt fra de tidligere højtlønnedes side, men samtidig fortæller hun, at dette ikke længere er tilfældet. Hermed benægter Erna modsat flertallet af gruppens medlemmer, at gruppens dominante medlemmer er fokuseret på indtjening og at der udspiller sig socialt pres, kontrol og overvågning over for gruppens svagere medlemmer.

Modsat andre af gruppens svagere medlemmer udviser Erna heller ikke en sympati og forståelse over for de tidligere højtlønnede, men påpeger derimod, at heller ikke de under det gruppebaserede produktionssystem kan oppebære en produktivitet som tidligere, og at omstillingen derfor "naturligt" må være forbundet med lønnedgang for deres vedkommende.

Erna repræsenterer tillige en anderledes forståelse af produktivitetsspørgsmålet. Fraværende er en temasætning omkring "de store ordrer" og "de langsomme" som forklaring på gruppens utilfredsstillende produktivitet. Tværtimod generaliserer Erna produktivitetsspørgsmålet til at omfatte samtlige medlemmer af gruppen. Hun tilskriver hermed de lønmæssige konsekvenser af omstillingen nogle systemboende forhold omkring jobvariation og nødvendige oplæringsperioder. Yderligere forfægter Erna det synspunkt, at gruppeakkordlønsystemet repræsenterer et fremskridt i

---

<sup>316</sup>Spørgeformuleringen afspejler den måde lønspørgsmålet er blevet temasat af de interviews, som blev gennemført med andre medlemmer af gruppen før interviewet med Erna. Spørgeformuleringen antager som forudsætning en frustration omkring gruppens produktivitet og indtjening. Set i det lys er det interessant, at Erna undlader at besvare spørgsmålet, om gruppen er tilfreds eller ej med produktiviteten, men i stedet blot konstaterer, at nogle er gået ned i løn.

relation til det individuelle akkordlønsystem. Erna giver således udtryk for, at dette lønsystem er mere retfærdigt. Som hun selv udtrykker det: *"Nå jamen, jeg synes det er udmærket (gruppeakkordsystemet), fordi jeg kan ikke se, at der er nogen grund til, at der er en der sidder og tjener en lille løn, og andre tjener en stor løn. ... Det kan lige så godt fordeles"* (s. 11, li. 11).

Ikke alene har Erna et andet synspunkt i forhold til lønspørgsmålet end det, der er repræsenteret blandt gruppens mere dominante medlemmer<sup>317</sup>, men hun repræsenterer også på mange måder et afvigersynspunkt i forhold til produktivitets- og indtjeningsspørgsmålet ved at forfægte et motiv, hvor belastningsspørgsmålet også er en væsentlig parameter for gruppens produktivitet. Adspurgt om hun og gruppen synes gruppens effektivitet burde være højere, giver Erna således udtryk for: *"Nej det ved jeg ikke, hvad vi skal"*<sup>318</sup>. *Fordi jeg synes, at kan man holde det der på en rimelig plan, så er der ingen grund til at ligge helt oppe, fordi vi kan jo ikke blive ved med at holde til det. ... Det kan man jo lige så godt indse. Så må du hellere ligge og have en rimelig løn hele tiden, frem for at ligge helt oppe i toppen, ikke osse"* (s. 17, li. 21).

Ernas synspunkt repræsenterer tydeligt et afvigersynspunkt set i relation til gruppens dominante medlemmer. Et synspunkt, som samtidig er erfaringsbaseret i forhold til de værne- og tilpasningsstrategier, hun selv har udviklet allerede før omstillingen til selvstyrende produktionsgrupper i forhold til belastninger i arbejdet. Hvis hendes synspunkt blev forfægtet offentligt i gruppen, ville de på mange måder repræsentere en dissidents vurderinger og forståelser i forhold til de dominantes forståelser og motiver.

Kigger man nøjere efter, rummer Ernas fortælling omkring lønspørgsmålet ikke blot nogle afvigende forståelser og motiver i forhold til den forståelse, som forefindes hos gruppens dominante medlemmer. Hendes fortælling rummer også afværgestrategier til at forholde sig til problemstillingen som et forpligtelsesfordrende forhold. Disse afværgestrategier udspiller sig i en betoning af noget, som var og ikke længere er, som en temasætning om, at lønspørgsmålet ingen social betydning har i forhold til den daglige interaktion i gruppen - i form af gruppepres, frustrationer, konflikter og belastninger. Dette betyder, at selvom Erna ingen sympati og forståelse har for de tidli-

---

<sup>317</sup>Det gælder i virkeligheden også i relation til gruppens svagere medlemmer. Modsat disse føler Erna ikke skyld eller sympati over for de tidligere højtlønnede. En skyld og sympati som skyldes, at de er fanget ind af den dominante stratifikationsdiskurs om henholdsvis "de gode/dygtige/effektive" og "de dårlige" gruppe-medlemmer.

<sup>318</sup>Den usikkerhed og tvivl, som kommer til udtryk gennem udsagnene "ved ikke hvad vi skal" og i relation til jobvariationsspørgsmålet "tager sig tid" og "tror det er godt nok", angår, at selvom Erna personligt er tilfreds, så foreligger der også en bevidsthed om, at andre og mere magtfulde medlemmer af gruppen ikke er tilfredse med denne situation. Med andre ord: selvom Erna på mange måde nedtoner og benægter eksistensen af konflikter og interessemodsætninger i gruppen, så kommer disse ud mellem linierne gennem denne form for "tvivlstilkendegivelser". Afspejler, at hendes personlige motiver og interesser ikke er i overensstemmelse med gruppens magthaveres.

gere højtlønnedes situation og det løntab, omstillingen har betydet for dem, så distancerer hun sig samtidig fra den situation, som hersker for gruppens svagere medlemmer. Hendes fortælling rummer i den forstand en forpligtelsesundsigelse i forhold til de gruppemedlemmer, som er genstand for de dominantes frustration og repressive mekanismer<sup>319</sup>.

Erna er at sammenligne med en tavs dissident. Et forhold, som kommer til udtryk ved, at hun opbevarer afvigende forståelser, holdninger og motiver. Hendes beretning/fortælling rummer dog samtidig en benægtelse af sociale modsætninger og konflikter i forhold til produktivitet og lønspørgsmålet mellem på den ene side de tidligere højtlønnede og dominante medlemmer af gruppe og på den anden side gruppens svagere medlemmer, hvilket kan ses som en afværgestrategi mod at skulle forpligte sig over for de medlemmer af gruppen, som ligger under for et socialt pres og overvågning<sup>320</sup>. Den nedtoning af modsætninger og konflikter, som kendetegner Ernas beretning/fortælling kan herudfra også ses som en ”forglemmelse” og ”fortrængning” af, hvordan andre af de svagere medlemmer har det. En ”forglemmelse” og ”fortrængning”, som understøttes af, at Erna ikke personligt er genstand for de selv samme repressive mekanismer som gruppens svagere medlemmer<sup>321</sup>.

### *3. Den gode gruppe*

Erna er ikke kendetegnet ved at præsentere mere dybe og autentiske refleksioner omkring gruppens funktionsmåde som et socialt og arbejdsmæssig fællesskab. Hendes beskrivelser består primært i en forsikring om gruppen som det gode og problemfrie samvær (fred og idyl), hvor det samtidig ikke er naturligt for Erna at forbinde dette med gruppens virke som en selvstyrende produktionsgruppe. Et forhold, som selvsagt hænger sammen med Ernas manglende involvering, deltagelse og forpligtelse i forhold til selvstyret.

Som allerede omtalt, fremhæver Erna, at indførelse af arbejdsgrupper har medført en større social forbundethed, samt at hun oplever den bedre sociale integration i forhold til sine kollegaer som et fremskridt sammenlignet med situationen under det tidligere produktionsregime. Dette betyder, at

---

<sup>319</sup> At Ernas standpunkt ikke har karakter af at være socialt og personligt forpligtelsesforankret eller et forpligtelsesimperativ viser sig også ved, at hun aldrig offentligt forfægter disse forståelser og motiver i gruppen. Jf. gruppediskussionen (se bilag 8).

<sup>320</sup> Problemet er selvfølgelig, at disse svagere medlemmer har en tendens til at benægte, at de er berørt af dette modsætningsforhold.

<sup>321</sup> At forfægte egne forståelser og vurderinger i gruppens offentlige diskurs repræsenterer for Erna kun en risiko for at sætte ”idyllen” på spil. Igen handler denne problemstilling også om, at gruppens arbejdsmæssige situation paradoksalt nok beskytter/værner hende imod det, hun ikke formår at træde op imod, fordi det ville fordre, at hun skulle træde i karakter som et handleforpligtet individ.



den arbejdsmæssige forbundethed for Ernas vedkommende angives at have medført en bedre social integration på arbejdspladsen.

Det interessante spørgsmål i forlængelse heraf er, hvorledes denne mere overordnede tilkendegivelse ifølge Erna mere konkret ytrer sig/udmønter sig i den daglige sociale og arbejdsmæssige situation. I beskrivelsen af gruppen og det sociale samvær fremhæver Erna, at: *"Jeg synes vi har det meget godt sammen, og så. (Ja, I taler godt sammen). Ja vi kan snakke godt sammen. Der er ingen problemer, der er ingen skænderier, eller noget som helst, så det synes jeg er meget fint"* (s. 6, li. 1).

Det er karakteristisk, at den positive bestemmelse af det sociale miljø og samvær i gruppen i sidste instans begrundes med fraværet af problemer og (mere manifesterede) konflikter indbyrdes i gruppen. Set i lyset af de andre gruppemedlemmers beskrivelser af interaktionen i gruppen tegner sig hermed et billede af samværet i gruppen, hvor man på "overfladen" er høflige og hensynsfulde over for hinanden, blandt andet udtrykt ved at der ikke udspiller sig åbne konflikter og modsætninger i gruppen. Under overfladen ulmer dog mere latente frustrationer, spændinger og modsætninger, specielt imellem gruppens mere dominante og svagere medlemmer. Ernas positive bestemmelse af gruppen som et socialt miljø udtrykker derfor samtidig indirekte en uforpligtelse og distancering i forhold til de undertrykkelses-, udstøelses- og marginaliseringsmekanismer, som udspiller sig blandt gruppens medlemmer, som mere latente og skjulte processer<sup>322</sup>. Dette betyder, at Ernas positive bestemmelse af samværet i gruppen betegner en social anknytningsstrategi, som er karakteriseret ved, at hun lukker øjnene for de (mere latente) undertrykkelses-, udstøelses- og marginaliseringsprocesser, der udfolder sig i gruppen. Det betyder, at Erna er kendetegnet ved at lukke øjnene og distancere sig både i forhold til de dominante og de dominerede gruppemedlemmers frustrationer og sociale praksisser (dominans, social overvågning og kontrol samt frygt, angst, føjelighed og underkastelse). Erna er kendetegnet ved en dobbelt distancering grundet en manglende involvering og deltagelse og en manglende autentisk oplevelse af de andre gruppe-medlemmer<sup>323</sup>.

---

<sup>322</sup>Når jeg her også anvender udtrykket "udstøelsesmekanismer", hænger dette sammen med, at der i det mindste over for Helle klart udfoldes nogle praksisser og fantasier om at slippe af med dette medlem af gruppen. Eksempler herpå fremgår af interviewene med Frida og Anna. De sociale processer, der udfolder sig omkring Inger, kan også betragtes som nogle mekanismer, som ganske vist ikke mere åbent og bevidst angår udstøelsesbestræbelser, men som i deres konsekvens risikerer at medføre en sådan.

<sup>323</sup>Modsat Helle og Frida, som lever ubekvem med deres egen undertrykkelse og marginalisering, så lever Erna tilsyneladende godt med sin egen underordning og underkastelse. Hvor Helle og Frida udtrykker samtykke på grund af magtesløshed, så foreligger der hos Erna en føjelighed og underkastelse. Der foreligger således også langt flere inkonsistenser i Helles og Fridas resignerede samtykke, end det er tilfældet hos Erna.

En anden måde at temasætte gruppen som et socialt og arbejdsmæssigt fællesskab på er at tage udgangspunkt i, hvordan Erna oplever, at gruppen er kendetegnet som et gensidigt forpligtelsesforhold omkring hjælp og støtte i forhold til arbejdsmæssige problemer. Igen giver Erna en positiv karakteristisk af gruppen. Hun fortæller således, at: *"Ja det synes jeg det, det er vi meget gode til også (at hjælpe hinanden arbejdsmæssigt). Det synes jeg nok. Altså er der en der har problemer, så skal den anden nok gå hen og hjælpe, hvis de kommer og spørg af. Det synes jeg nok. (Øh, taler I mere sammen nu, end tidligere?). Altså det kommer jo an på hvor meget, og hvordan. ... Ikke osse. Altså sidder man og kører på sin maskine, og der er nok hele tiden, så snakker man selvfølgelig ikke så meget, som hvis der er sådan, at der ikke er så meget vel"* (s. 6, li. 12).

Til trods for denne positive bestemmelse af gruppen som en støttestruktur i forhold til arbejdsmæssige problemer, så indikerer Ernas beskrivelse samtidig, at der ikke foreligger en egentlig fælles eller kollektiv forpligtelse over for arbejdet, arbejdsprocesserne og hinanden. Ganske vist hjælper og støtter man hinanden, men udelukkende hvis den, som har behov for støtte og hjælp, anmoder herom. Det fremgår samtidig, at Ernas beskrivelse af gruppen som en arbejdsmæssig støttestruktur i forhold til den enkelte ikke er en beskrivelse, som er forankret i hendes personlige erfaringer, hverken som støttegivende eller støttemodtagende<sup>324</sup>.

Relateret til for eksempel Fridas, Annas og Charlottes fortællinger omkring den samme problemstilling kan man godt sætte spørgsmålstejn ved det faktuelle i Ernas beskrivelse og spørge, om den ikke snarere har karakter af en illusorisk idyllisering af gruppen. Hos de andre gruppemedlemmer foreligger således en påpegning af, at man anvender direktricen til oplæring (Frida), at det koster penge (Anna), og at hjælp (at vise hvordan tingene skal sys hurtigere) ofte mødes med surhed (Charlotte).

Set i lyset af den magtasymmetri, den sociale overvågning og det opsyn andre af gruppens medlemmer beskriver, indikerer Ernas beskrivelse indirekte, at der blandt gruppens medlemmer foreligger en vis nervøsitet og usikkerhed med hensyn til at intervenere overfor hinanden. Der er mulighed for at få hjælp og støtte, hvis og såfremt den støttebehøvende anmoder herom<sup>325</sup>. Indirekte fortæller Erna hermed, at der ikke foreligger et egentlig fællesskab omkring arbejdsudførelsen, men at hvis man "beder om hjælp", nok skal få den.

---

<sup>324</sup>Denne fortolkning er baseret på udsagnene "er der en" og "skal den anden", som markerer, at vurderingen er baseret på andenhåndsoplevelser/observationer.

<sup>325</sup>Problemet ved at anmode om hjælp er selvsagt, at man risikerer at synliggøre sig på en uheldig måde, og specielt inden for de dominante gruppemedlemmers temasætning omkring de gode og de dårlige medlemmer.

### 3.1. Gruppens problemløsning og mødestruktur

I forhold til spørgsmålet om gruppens forvaltning af den daglige planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet, og gruppens funktionsmåde på dette område, fortæller Erna, at: *"Jamen jeg synes sådan set, at det fungerer godt nok, fordi vi tager jo problemerne op når de er der. ... Ikke osse. ... Så det synes jeg nok, at det. (Hvad kan det være for problemer). Jamen det kan jo være mange forskellige ting, ikke osse. Som er når nogen går hen og sætter forkerte numre i eller et eller andet. Det er sådan nogle ting, ikke. Altså vi snakker om dem, når de kommer. Frem for at have, og sige vi har et møde der og der, ikke osse, så samles vi oppe ved bordet, og så snakker vi om det. Jeg synes egentlig at det er. (I holder ikke så meget møder i jeres). ... Nej det gør vi sådan set ikke. ... Nej, det tager sådan set for meget af tiden, ikke osse. ... Fordi der kan nemt smutte både 5 og 10 minutter, ekstra. Det gør der ikke oppe ved bordet, der oppe"* (s. 2, li. 26).

Erna fortæller således, at gruppen efter hendes opfattelse er karakteriseret ved en god problemløsningsevne i forhold til kvalitetsproblemer med sytøjet. Hun fortæller samtidig, at den slags problemer løses gennem afholdelse af korte ad hoc møder, når problemerne foreligger/opstår, hvorimod gruppen ikke afholder mere faste planlægningsmøder, fordi dette er for omkostningsfyldt<sup>326</sup>.

Det interessante er imidlertid, at denne beskrivelse af gruppens problemløsningsevne udspringer af et spørgsmål omkring Ernas vurdering af gruppens funktionsmåde i forhold til gruppens forvaltning af den daglige planlægning og koordinering af arbejdet. Det betyder, at i stedet for at beskrive gruppens funktionsmåde og praksisser i forhold til den mere generelle problemstilling omkring den daglige arbejdsplanlægning, fokuserer Erna på mere specifikke situationer, hvor gruppen har haft kvalitetsproblemer omkring sytøjet. I den forstand undlader hun at besvare spørgsmålet om gruppens generelle funktionsmåder som en selvstyrende gruppe med ansvar og kompetence i forhold til den daglige planlægning af arbejdet. Erna fortæller dog indirekte, at

---

<sup>326</sup>Det er et gennemgående argument blandt gruppens medlemmer, at man ikke afholder planlægningsmøder, fordi det er for omkostningsfyldt. Den anden side af sagen er, at disse møder heller ikke viste sig nødvendige efter en indkøring af det gruppebaserede produktionssystem. Da vi gennemførte undersøgelsen gerådede vi ud i den illusion af planlægningsmøder var en væsentlig bestanddel af omstillingen til selvstyrende grupper, fordi uddelegeringen af ansvaret for den daglige planlægning og koordinering af arbejdet var en væsentlig bestanddel af omstillingen til arbejdsgrupper. En illusion, som både var forankret i selve det arbejdsgruppebaserede jobdesign på virksomheden gennem planlægningstid til grupperne, og som udsprang af den officielle ideologi omkring arbejdsgrupper, som den udfolder sig teoretisk. Det viste sig imidlertid, at planlægning, fordeling og koordinering af arbejdet efter en ganske kort indkøringsperiode gav sig selv. Afholdelse af gruppemøder under opstarten af de selvstyrende produktionsgrupper havde derimod en anden væsentlig funktion. En funktion, som angår gruppens normdannelse omkring selvforvaltningen, samt at selvforvaltning blev et kollektivt anliggende og ikke et anliggende eksporteret til enkelte medlemmer af gruppen. En sådan kollektiv forvaltning kan samtidig formodes at have en positiv effekt med henblik på tilegnelse af nye sociale og organisatoriske kompetencer. Pointen er, at disse fællesmøder, når det kom til stykket, ikke havde deres rationalitet i arbejdet, men i nogle sociale og organisatoriske dannelsesprocesser.

gruppen ikke har etableret nogle kollektive strukturer og praksisser omkring varetagelsen af den daglige planlægning.

Ikke alene fødes gruppen med nogle magtasymmetrier, som virker hæmmende for en mere åben, ligeværdig og dialogisk interaktion, men gruppens organisering og praksisser i forhold til forvaltningen af den daglige planlægning og koordinering af arbejdet er samtidig af en sådan karakter, at disse snarere bidrager til en cementering og fastholdelse end en opbrydning af de sociale strukturer, som virker som barrierer for en mere udbredt forpligtelse og deltagelse i gruppens ansvars- og kompetenceområder. Det skyldes blandt andet, at fraværet af en fælles eller kollektiv interaktion omkring planlægning og koordineringen af arbejdet medfører, at omstillingen ikke ledsages og understøttes af fora for tilegnelse af de nye sociale og organisatoriske kompetencer. Kompetencer fordret af en overgang fra den menneske-maskine-interaktion, der kendetegnede den tidligere linie-orienterede arbejdsorganisering, til den gruppeintegrerede arbejdsproces og interaktion initieret med indførelsen af selvstyrende produktionsgrupper.

Ernas undladelse af en temasætning af gruppens funktionsmåde i forhold til den daglige planlægning har selvsagt sin baggrund i, at denne ikke foreligger som et kollektivt ansvars- og deltagesdomæne, og at Erna gennem sin tilpasningsstrategi i gruppen samtidig står perifert og distance-ret i forhold til forvaltningen af disse ansvarsområder. Ernas undladelse af en kritisk temasætning af gruppens forvaltning af selvstyret afspejler samtidig, at Erna modsat andre af gruppens medlemmer er ganske godt tilfreds med denne situation. Erna insisterer tværtimod på at beskrive gruppen i positive vendinger – eksempelvis gennem en alternativ temasætning af gruppens problemløsningsevne i forhold til ad hoc problemer.

### **3.2. Gruppekoordinatoren - ingen kritik**

Omkring gruppekoordinatorfunktionen giver Erna udtryk for tilfredshed og opbakning bag indehaveren af rollen (Anna) og dennes forvaltning af rollen. Erna fortæller således i forhold til denne funktion og rolle, at: *"Den fungerer fint, synes jeg. (I havde snakket om at den skulle gå på). Ja, på skift, ja. Men det synes jeg ikke, fordi er der en der sådan ligesom, øh, vil gå ind i det, ikke osse, og så, .... , og virkelig synes, at den person gør det godt, så kan jeg ikke se nogen grund til, at det bliver lavet om, egentlig"* (s. 16, li. 12).

Modsat gruppens andre mere marginaliserede og perifere medlemmer ytrer Erna ingen ønsker om forandring eller frustration over, at gruppen ikke har efterlevet sin oprindelige beslutning om, at rollen skulle gå på skift mellem gruppens forskellige medlemmer. Tværtimod giver Erna klart

udtryk for, at hun er modstander af en udskiftning af gruppens indeværende gruppekoordinator. Erna argumenterer for dette standpunkt ud fra to vinkler, hvoraf den ene er mere eksplicit end den anden. Det første synspunkt er, hvorfor man skal ændre på noget, der fungerer ubeklageligt. Den anden vinkel er en mindre eksplicit erklæring, der angår, at gruppen er bedst tjent med at have en gruppekoordinator, der er indstillet på at påtage sig det ansvar, som rollen omfatter – med andre ord er motiveret og indstillet på at løfte opgavens ansvarsområder<sup>327</sup>.

Hvordan definerer Erna så gruppekoordinatorrollens ansvarsområde? Ernas bestemmelse af gruppekoordinatorfunktionen rummer både gruppeinterne og gruppeeksterne ansvarsområder, men med en klar betoning af rollens gruppeinterne aspekter. Hvorimod hun omkring rollen som talsmandsfunktion i forhold til ledelsen blot bekræfter interviewerens spørgsmål om, at rollen også omfatter dette aspekt. I forhold til gruppekoordinatorrollens indholdsmæssige ansvarsområder fortæller Erna, at: *"Uhm, nå ja, men altså hun, hun får det til at fungere, da ikke osse. Og få, sådan at vi også ligesom kan gå hen snakke med hende om hvad, hvad er der egentlig i dag. ... Er der nogen der har snakket om, hvordan og hvorledes. (Ja. Og så er det hende der går til møder med). Ja. (Med ledelsen). Ja. Så det er, jeg synes, at det fungerer udmærket"* (s. 16, li. 26).

Modsat andre af de gruppemedlemmer som bakker den indeværende indehaver af rollen op, så sker denne opbakning hos Erna ikke primært med udgangspunkt i et argument om, at det kræver sin person at skulle være talsmand for gruppe over for ledelsen. Dette aspekt af rollen synes ikke særligt betydningsfuldt for Erna. Erna oppebærer på flere måder en dissidentforståelse i forhold til gruppekoordinatoren og magtens centrum i gruppen. Hun frustreres ikke som disse over gruppens aktuelle arbejdsmæssige og indtjeningsmæssige situation. Man kunne måske sige, at de bestræbelser som gruppens dominante udfolder over for ledelsen lige præcis repræsenterer en trussel over for det, som Erna værdsætter ved den aktuelle situation i form af jobvariation og et moderat arbejdstempo (indtjening)<sup>328</sup>. Derimod er rollens bestemmelse i forhold til de gruppeinterne aspek-

---

<sup>327</sup>Implicit angår dette synspunkt også det problem, at ganske vist foreligger der frustrationer og ønsker om efterlevelse af gruppens oprindelige intention om at gennemføre en rotationsordning med hensyn til besættelse af gruppekoordinatorfunktionen, men disse frustrationer og ønsker bakkes ikke aktivt op af en forpligtelse og vilighed til personligt at ville påtage sig rollen blandt de utilfredse gruppemedlemmer. Ud fra Ernas perspektiv må spørgsmålet derfor være: *Det kan godt være de ønsker sig noget andet, men vil og kan de løfte opgaven?* Ernas perspektiv er modsat nogle af de andre svagere gruppemedlemmers ensidigt forankret i opgavens tekniske sider, hvorimod deres ønske om forandring er forankret i rollens magt- og dominansside. Både hos Erna og hos de svage medlemmer, der ønsker forandring, foreligger en forholdsvis ukritisk vurdering af Annas løsning af de arbejdsopgaver, som rollen er forbundet med.

<sup>328</sup>Dette skal selvfølgelig ikke forstås således, at der hos Erna foreligger en klar bevidsthed om, at hendes personlige og magtens centrum i gruppen har modstridende og inkompatible motiver, og at gruppens arbejds- og ordre-situation i virkeligheden værner hendes overfor en realisering af de dominantes strategier og motiver.

ter i forhold til selvstyrets konkrete udformning og fordringer af lang større betydning for Erna. De gruppeinterne ansvarsområder beskrives af Erna som det at skulle varetage den daglige planlægning og koordinering af arbejdet og som det at være en person i gruppen, som de menige medlemmer af gruppen kan henvende sig til, når de mangler arbejde. Hermed definerer Erna faktisk gruppekoordinatoren som en slags arbejdslederfunktion, som alene og autonomt har ansvar for, at det arbejdsmæssige fungerer, og som en der skal lede og fordele arbejde. En sådan rolleforståelse implicerer en reproduktion af den autoritet og autoritetsstruktur, som direktricerne oppebar under den tidligere arbejdsorganisering/produktionsregime, men nu på gruppeniveau. Set ud fra Ernas perspektiv i forhold til selvstyret passer en sådan rolledefinition som fod i hose med hendes egen rolleunddragelse i forhold til selvstyret, udtrykt ved en undslåelse af en forpligtelse, involvering og deltagelse i den daglige planlægning af gruppens arbejde og arbejdsprocesser. En rolleunddragelse, som i sin logiske konsekvens fordrer produktion og reproduktion af nogle autoritetsstrukturer, som samtidig ikke fordrer en autorisering af gruppens menige medlemmer i forhold til en kollektiv/fælles ansvarsforpligtelse og ansvarsdeling.

Umiddelbart kan det synes paradoksalt, at Erna så entydigt og uforbeholdent bakker op om magthaverne i gruppen al den stund, at hendes forståelser og motiver adskiller sig markant fra disse medlemmers. Hun er således ikke medlem af det diskursive fællesskab, som forefindes omkring gruppekoordinatoren og magtens centrum i gruppen<sup>329</sup>. De holdninger, som hun ikke forfægter og står ved offentligt, er imidlertid uden betydning i denne sammenhæng, hvor fordringer i forhold til rolleansvarlighed og rollepådragelse er det centrale. Ganske vist er Erna kendetegnet ved helt anderledes forståelser og motiver end gruppens magtfulde medlemmer, men hun magter samtidig ikke den forpligtelse og involvering, som fordres af selvstyret. Ernas opbakning omkring gruppens magthavere skal derfor forstås i relation til, at dette samtidig giver Erna mulighed for at opretholde den uforpligtethed og distance, som hun udviser<sup>330</sup>.

Ernas fortælling omkring gruppekoordinatorrollen er tillige interessant i relation til den magtesløshed, som andre af gruppens medlemmer giver udtryk for i relation til problemstillingen. Magtesløsheden skal ikke blot forstås ud fra gruppelederen selv, men også ud fra den magtbasis, som hun har. Erna ønsker ikke deltagelse og selvstyre og derfor er Anna den perfekte leder for hende. Gruppelederens magtbasis er således både forankret i den subgruppe af ligesindede, som bakker hende op, og i et medlem som Erna, der dybest set repræsenterer helt anderledes forståelser end

---

<sup>329</sup>Om nogen er Erna den af gruppens medlemmer, som repræsenterer en kontrapunktisk diskurs i forhold til gruppens magthavere,

<sup>330</sup>Paradoksalt nok er en væsentlig forudsætning for dette gnidningsfrie forhold til magten og magtens diskurs lige præcis, at deres task-specialiseringsstrategi ikke har, kunne realiseres under de givne vilkår, samt at Erna også opretholder en distance til gruppens svagere medlemmer.

Anna, men som gerne afgiver/fraskriver sig sin førstefødselsret for at få lov til at passe sig selv og sit arbejde. Erna bakker op om magthaverne i gruppen, uden at have nogen andel i magten. Hendes opbakning er imidlertid ikke udtryk for en egentlig tilslutning og opbakning bag de forståelser og motiver, som findes blandt gruppens magthavere, men i stedet en tilpasningsstrategi, der implicerer en rolleunddragelse. I den føjelighed og samtykke, som hun udviser over for magthaverne, repræsenterer hun paradoksalt nok også en modstand mod de bestræbelser, som de repræsenterer, om at alle påtager sig medansvar og ikke blot overlader dette autonomt til gruppekoordinatoren/gruppens magthavere.

At Ernas opbakning over for gruppekoordinatoren og gruppens magthavere skal forstås som en rolleunddragelse snarere end som en holdningsbaseret opbakning, fremgår også af, at Erna påpeger, at hun ikke personligt er indstillet på at påtage sig denne rolle. Som hun udtrykker det: *"Jeg vil i hvert fald personligt helst selv være fri. ... Nej, det er, det vil jeg helst være fri for. ... Jeg synes, at det går udmærket. Det synes jeg"* (s. 17, li. 3).

Ernas betragtninger og refleksioner omkring gruppen som en rollestruktur er modsat andre af gruppens medlemmers (såvel stærkes som svages) ikke relateret til gruppen som en magt- og dominansstruktur eller til en positiv bestemmelse af selvstyret, som indeholdende jobberigelse i form af medindflydelse og medansvar på den daglige arbejdsmæssige planlægning. Derimod er hendes refleksioner snævert forankret til en personlig rolle- og ansvarsunddragelse. Både i forhold til de ansvars- og kompetencedomæner, som gruppen er blevet tilført med indførelse af selvstyrende produktionsgrupper, og i forhold til gruppens organisering og konstituering som en magt- og rollestruktur.

At det er en sådan distancering og rolleunddragelse, der ligger til grund for Ernas tilgang til gruppekoordinatorspørgsmålet, fremgår også ved, at hun, adspurgt om udviklingszoner for gruppen, ikke har noget at byde ind med. Erna svarer således: *"Uhm, ja det. (Er der nogle ting, hvor du synes, at I stadigvæk mangler lidt for). Det ved jeg ikke rigtig, hvad jeg skal sige til. (Nej. Nå men skal du ikke sige noget). Nej"* (s. 13, li. 23).

Grundlæggende set skal Ernas opbakning og tilfredshed over for gruppens magthavere også ses i relation til, at omstillingen for Ernas vedkommende ikke har medført de forhold, hun frygtede og bekymrede sig om. På den anden side har Erna ej heller nogle forestillinger eller refleksioner omkring områder, hvor gruppen kunne udvikle sig eller havde behov herfor.

#### 4. Ledelsen

At Erna er kendetegnet ved en distancering og marginalisering i forhold til selvstyret og gruppen viser sig også i forhold til hendes beskrivelser og fortællinger omkring ledelsen og direkticen. I forhold til hvordan hun har oplevet ledelsen og omstillingen, fortæller Erna således, at: *"Altså dem har jeg jo ikke haft så. Nej. (Kontakt til). Altså der er ikke større kontakt til den end der var før vel. Og det var egentlig begrænset, synes jeg. (Nej, så det er ikke noget der har ændret sig?). Nej det synes jeg ikke. (Har I haft nogle ting, som I har bragt op, fordi I gerne ville have lavet dem om, eller hvor I synes, at tingene kunne gøres mere smarte?). Nej jeg synes ikke rigtig der har været sådan noget af det endnu. Det synes jeg ikke"* (s. 11, li. 30).

Det bemærkelsesværdige er ikke, at Erna ikke personligt har haft kontakt med ledelsen, men derimod at hendes fortælling - eller snarere manglende fortælling - illustrerer, at hun står udenfor gruppens offentlige diskussion heraf (som et diskursivt felt). Kort sagt: fortællingen omkring ledelsen illustrerer, at Erna ikke er del af den kollektive erfarings- og meningsdannelse, som er repræsenteret i en eller anden form hos flertallet af gruppens medlemmer. Specielt det forhold, at Erna, i forhold til spørgsmålet om, hvorvidt gruppen over for ledelsen har forfægtet ønsker om ændringer, svarer, *"nej jeg synes ikke rigtig der har været sådan noget af det endnu"* illustrerer hendes marginalisering og distancering i gruppen. Om ikke andet så i hvert fald i forhold gruppens magthavere, som hun bakker op<sup>331</sup>.

Omkring direkticen og forholdet mellem direkticen og gruppen fortæller Erna, at: *"Altså den, den er ikke blevet ringere. (Den er ikke blevet ringere?). Nej det er den ikke. (Men den har heller ikke forandret sig). Nej, altså nu, altså jeg har alle dage godt kunne snakke med dem, ikke osse. ... Og der, synes jeg ikke der er, er blevet noget mere. (Der er ikke nogen). Nej. (konflikter om hvem). Nej. (hvem skal bes, hvem skal nu bestemme, o.s.v). Ja, nej det synes jeg ikke der er. .... Såli det store og hele der synes jeg ikke, at det er det helt store omforandring, det synes jeg ikke. ... Men altså, det er også det igen, hvor positiv går du ind i det, ikke osse. ... Fordi vil du være negativ, så, så dur det jo ikke"* (s. 12, li. 21).

Det interessante er, at Ernas temasætning af direkticen fuldstændigt er løsrevet fra spørgsmålet om gruppens selvstyre og forvaltningen af dette under gruppens arbejdsvilkår. Derimod anlægges et snævert personinteraktionsperspektiv, hvor Erna påpeger, at tingene ikke har ændret sig for

---

<sup>331</sup>I denne sammenhæng er det ligegyldigt om Ernas beskrivelse er "sand" eller om de andre gruppemedlemmers fortællinger/beretninger er "sande" (fx. Annas, Bentes, Charlottes, Helles). Det afgørende er, at dette illustrerer, at Erna ikke engang i en rudimentær forstand er del af gruppen som et kollektivt erfarings- og meningsfællesskab.



hendes vedkommende, og at hun stadigvæk har et positivt forhold til direkticen. Dette illustrerer endnu engang, at Erna står udenfor gruppen som et erfarings- og forståelsesdannende fællesskab. Hvor hovedparten af gruppens andre medlemmer anlægger et gruppe-direktriceperspektiv i denne temasætning, så anlægger Erna et individ (Erna) - individ (direktricen) perspektiv og beskriver hermed problemstillingen løsrevet fra de arbejdsmæssige, sociale og organisatoriske sammenhænge, som denne interaktion udspiller sig inden for og i forhold til.

Samlet set illustrerer det, at Erna ikke er del af og deltager i gruppens diskurser. Hermed adskiller hun sig markant fra hovedparten af gruppens medlemmer og ved, at der i hendes bevidsthed ikke findes elementer af den kollektive erfarings- og meningsdannelse, som forefindes hos gruppens andre medlemmer.

## **5. Afrunding**

Omstillingen har ikke medført de forandringer Erna frygtede, og hermed indgreb i hendes værne- og tilpasningsstrategier over for arbejdet. Det er lykket for hende at indordne sig, som Erna udtrykker det: *"Men altså, det er også det igen, hvor positiv går du ind i det, ikke osse. ... Fordi vil du være negativ, så, så dur det jo ikke"* (s. 13, li. 12).

I virkeligheden er Erna godt tilfreds med de forhold som de dominante gruppemedlemmer frustreres over. Det hænger sammen med, at det lige præcis betyder, at omstillingen ikke har repræsenteret en virkeliggørelse af de perspektiver og motiver, som de magtfulde repræsenterer. En manglende virkeliggørelse, som hermed værner imod en realisering af de forhold, Erna frygtede. Dette gælder både i forhold til arbejdet og gruppens organisering.

## **Kapitel 18**

### **Jytte**

Umiddelbart er Jytte kendetegnet ved en fuldstændig mangel på åbenhed, fortrolighed og detalje i beskrivelsen, udtrykt ved en vægring over for både interviewspørgsmålene og interviewer. Jytte virker trykket og forsvarspræget over for intervieweren. Det relevante spørgsmål er, om dette alene skyldes interaktionen mellem interviewer og interviewperson, eller om det også afspejler Jyttes

status og tilpasnings- og værnestrategier i/over for gruppen. Givet samtalens karakter mellem interviewer og interviewperson er der valgt en fremstillingsform, hvor Jyttes oplevelse af gruppen og deltagelse i dens liv beskrives i selve teksten, hvorimod refleksioner omkring interaktionen i selve interviewsituationen henlægges til noterne. Den dobbelte fortællestruktur i casen begrundes ud fra en formodning om, at udover det fortalte, udspiller der sig også nogle værnemekanismer i interviewet, som på mange måder kan betragtes som nogle overføringsmekanismer. Mekanismer, som er af væsentlig betydning for forståelsen af det, der kendetegner Jyttes oplevelse af gruppen og det, der kendetegner hendes tilpasningsstrategier og værnestrategier i forhold til den frygt og angst medlemskabet af gruppen er forbundet med.

Nøglen til forståelse af interviewet af en interviewperson karakteriseret ved en udpræget grad af fornægtelse og undertrykkelse af egne holdninger, motiver og følelser bliver en form for parallel-analyse mellem både det ”fortalte/sagte” og selve interaktionen i interviewet. Hvad er det, der karakteriserer interviewpersonens tilpasnings- og værnestrategier over for de sociale og organisatoriske strukturer, vedkommende er indlejret i.

Jytte er et af de medlemmer af gruppen, som gruppens magthavere og nogle af de mere perifere medlemmer beskriver som et af de to medlemmer, som har en permanent lav produktivitet og hermed aldrig er i stand til at tjene sin egen løn.

## ***1. Oplevelse af omstillingen: Frygten og at lukke sig omkring sig selv***

I forhold til spørgsmålet om, hvordan Jytte har oplevet omstillingen til selvstyrende produktionsgrupper og hvordan gruppen har fungeret, reagerer hun som åbningsreplik med at påpege, at hun ikke har noget at beklage sig over. Som Jytte udtrykker det: *"Jamen jeg har ikke noget. (Du har ikke noget?). Nej, det har jeg ikke. (Hvordan synes du, at det har?). Jamen jeg har noget, at. (Jamen det kunne også være, at du havde noget positivt, at sige?). Jamen det har jeg faktisk også. (Hvad synes du der er godt ved det?). Hvad jeg synes der er godt ved det. (Ja). Jamen jeg synes, at vi har det godt nok sammen. (ja). Andet kan jeg ikke sige. (Nej. Det er velfungerende?). Ja"* (s. 1, li. 10)<sup>332</sup>.

---

<sup>332</sup>Jyttes startreplik er: *"Jamen jeg har ikke noget"*. Underforstået, som at hun ikke har noget at klage over. Jytte er afvisende over for at gå ind i en beskrivelse af, hvordan hun har oplevet omstillingen. Hun er sandsynligvis i en så personligt presset og sårbar situation, at hun i en vis forstand ikke formår mere distanceret at fortælle om omstillingen, uden at dette også aktiverer hendes egen (traumatiske) angst og frygt. For at bryde den lukkede

Dette illustrerer, at en anmodning om at beskrive og fortælle, hvordan hun oplever omstillingen og arbejdet i arbejdsgruppe, opleves som uhyre angstprovokerende for Jytte. Hun er umiddelbart forsvarspræget og afvisende over for at fortælle, hvordan hun oplever omstillingen og nøjes med at forsikre om, at hun ikke har noget at klage over. Denne forsikring om, at hun ikke har noget at klage over, er udtryk for en frygtsomhed, angst og underkastelse over for den magt, på hvis nåde hun lever. Jyttes afværgestrategi og forsvar over for denne angstprovokation sker paradoksalt nok gennem en negation, hvor hun fremhæver ”jamen jeg har ikke noget”, selvom hun ikke er i stand til positivt<sup>333</sup> at angive betydningen af omstillingen og arbejdet i arbejdsgruppe. ”Ja-

---

omkring sig selv som Jytte synes indfanget af, forsøger intervieweren at lave en perspektivforskydning, ved at temasætte, at Jytte måske havde noget positivt at fortælle omkring arbejdet i arbejdsgrupper. Denne perspektivforskydning giver en vis form for lettelse af den anspændthed, der foreligger i interviewsituationen. På opfordring udbygger Jytte denne temasætning med at påpege, at *"Hvad jeg synes der er godt ved det. Jamen jeg synes, at vi har det godt nok sammen"*. Altså en forsikring om, at man behandler hinanden godt i gruppen. Hun lukker samtidig af for at gå længere ind i denne diskussion, ved at fremhæve, at *"Andet kan jeg ikke sige"*. Jytte markerer hermed også en grænse for, hvad man kan tale og ikke kan tale om. Jyttes ”italesættelse” adskiller sig hermed fra andre af gruppens svagere medlemmer, ved at hun end ikke begrundes den ”positive” bedømmelse af gruppen. Er det, fordi hun ikke kan eller vil. Er det, fordi hun er så ”lukket inde i sig selv” og systematisk ”lukker øjnene” for hvad sker og foregår i gruppen? Intervieweren afrunder interaktionen med at konkludere ”Nej. Det er velfungerende”, hvilket Jytte bekræfter. Denne afrunding kan betragtes som en kontrakt mellem interviewer og interviewede om, at intervieweren ”tror på” eller respekterer gyldigheden af Jyttes udsagn.

På en anmodning om at fortælle om og beskrive omstillingen, reagerer Jytte forsvarspræget med en afvisning af, at hun har noget at klage over. Denne reaktion kan hænge sammen med to forhold. På den ene side, at Jytte i gruppen er kendetegnet ved en tilpasnings- og værnestrategi, hvor hun tilpasser sig magten gennem en afskrivning og fornægtelse af egne motiver. Set i dette lys afspejler Jyttes vægring ved at fortælle om egne oplevelser og erfaringer, at en anmodning om at berette, hvordan Jytte oplever omstillingen, har karakter af at anmode hende om at temasætte noget, som givet hendes tilpasnings- og værnestrategier ligger uden for hendes erfaringshorisont, og som hun måske er sprogløs overfor. På den anden side kan anmodningen om at ”italesætte” virke angstprovokerende i forhold til egne undertrykte motiver og følelser overfor omstillingen. Jyttes åbningsreplik kan derfor både fortolkes som en afspejling af hendes tilpasningsstrategier i gruppen (at underkaste sig magten gennem lydig føjelighed og samtidig stå udenfor og ikke have andel i den ved ikke at have egne meninger og holdninger), og som udtryk for et forsvar og en undertrykkelse af egne motiver og følelser. Jytte er karakteriseret ved føjelighed uden samtykke/underkastelse og tilbagetrækning/distance. Hun underordner sig samtidig med, at hun forsøger at distancere sig fra den frygt og angst, der ligger bag hendes underkastelse.

<sup>333</sup>Positivt angår i denne sammenhæng ikke at beskrive omstillingens betydning i positive vendinger, men at Jytte i det hele taget vægrer sig mod at beskrive betydningen af omstillingen, personligt såvel som kollektivt. Denne vægring skal også relateres til, at Jytte lever på de andres nåde, og at hendes værnestrategi over for den magt, som hun frygter og afhænger af, er at gøre sig usynlig. Hvis man er usynlig, kan man måske få lov til at være i fred. En sådan usynlighed antastes implicit i et forskningsinterview gennem en anmodning om en åben og ærlig synliggørelse af det usynlige - herunder skjulte/undertrykte følelser og motiver - for forskerens skyld. Jyttes vægring ved en sådan åben og ærlig deltagelse i interview kan i denne sammenhæng have baggrund i flere forhold. For det første kan vægring være et udtryk for den fortrykthed, som kendetegner hendes situation i gruppen, og som betyder, at hun i forhold til gruppen og omstillingen er sprogløs. For det andet kan hendes vægring hænge sammen med, at forskningsinterviewet i bestræbelsen på generering af viden og indsigt for forskeren samtidig antaster de illusioner og forsvarsmekanismer, som interviewpersonen har som værnestrategier overfor den sociale virkelighed, som vedkommende er indlejret i. Det vil sige, anmodningen om at gøre det usynlige synligt og beskrive egne følelser og motiver. Dette angår også, at ganske vist har interviewpersonerne indvilliget i at deltage i undersøgelsen med henblik på at give forskeren større indsigt og forståelse, men de har ikke bedt om at få antastet deres forståelser - herunder de bedrag og illusioner, de oppebærer som overlevelsese- og forsoningsstrategier overfor sig selv og deres omstændigheder. For det tredje består det angstprovokende i situationen måske i, at der i forskningsinterviewet - modsat den terapeutiske samtale - ikke foreligger en præcis kontrakt omkring anvendelsen af den viden, som genereres. En usikkerhed, som i det konkrete forskningsprojekt yderli-

men jeg har ikke noget" er en typisk forsvarspræget reaktion over for et spørgsmål, hun reagerer med ubehag ved at forholde sig til og besvare<sup>334</sup>.

Adspurgt om Jytte foretrækker at arbejde i arbejdsgruppe eller det tidligere produktionssystem, tilkendegiver Jytte, at: *"Det ved jeg ikke. Det har jeg slet ikke spekuleret over. ... Jeg har taget (det) som det kom"* (s. 7, li. 10). Jytte afviser at kunne besvare spørgsmålet, om hun foretrækker den ene form for arbejdsorganisering frem for den anden. Jytte begrundet dette med, at det ikke er et spørgsmål, som hun har tænkt over, og at hun blot tager tingene, som de kommer. På baggrund af interviewerens opfølgende spørgsmål, om Jytte i virkeligheden mener, at det *"går meget godt"*<sup>335</sup>, svarer Jytte bekræftende herpå, men dog med en undertone, som indikerer, at denne bekræftelse ikke er ensbetydende med entydig begejstring. Hun trækker på bekræftelsen. Som Jytte udtrykker det: *"Hum, det synes jeg. (Og der ikke er). Men jeg ved ikke om de andre har noget at klage over"* (s. 7, li. 17).

Igen undlader Jytte at imødekomme opfordringen til at konkretisere sin første bekræftelse af, at det går rimeligt med gruppen. I stedet for udtrykker hun en form for vagtsomhed med en tvivl omkring de andre gruppemedlemmers vurdering. En vagtsomhed, som (måske) er baseret på en fornemmelse for, at der ikke foreligger en udelt tilfredshed med hendes indsats blandt gruppens andre medlemmer. At der er tale om en vagtsomhed over for de andres vurdering og værdsættelse

---

gere skærpes gennem den kombinerede anvendelse af både individuelle interviews og gruppediskussionsinterviews. En kombination, som for visse af undersøgelsesdeltagerne måske betød, at der forelå en uklar demarkation mellem hvornår der var tale om en private og fortrolig samtale og en offentlig og handleforpligtende samtale (altså samtale med en ligegyldig forsker eller de betydningsfulde andre gruppemedlemmer). Et element i Jyttes vægring kan hermed hænge sammen med en usikkerhed omkring formålet med interviewet og en oplevelse af en risiko for, at samtalen med en ligegyldig person kan medføre en forpligtet talehandling i forhold til betydningsfulde og magtfulde andre.

<sup>334</sup>Hvorfor deltog Jytte i det hele taget "frivilligt" i det individuelle interview? Er en væsentlig motivation mon at undgå at "stikke ud fra" de andre gruppemedlemmer (gøre sig synlig og eksponere sig for de andres opmærksomhed). Afspejler det, at Jytte for at undgå synlighed altid gør, hvad der forlanges (jf. hendes udsagn "jeg tager det som det kommer"). Det forhold, at hun deltog i interviewundersøgelsen, afspejler måske/og kan betragtes som en overføring i den forstand, at hun heller ikke i gruppen er i en position, hvor hun kan "sige fra" eller "sige til". Denne tilstand af underkastelse og føjelighed er måske også baggrunden for samtykket til at deltage i noget så ubehageligt som et individuelt interview med de risici, det er forbundet med. Det er samtidig vigtigt for Jytte ikke at gøre sig synlig, hvorfor hun samtykker i interviewet over for en ligegyldig interviewer. Det er et synliggørelsesinitiativ for at undgå synliggørelse i forhold til betydningsfulde andre i gruppen (Når man er så presset og traumatiseret, som Jytte måske er i gruppen, er det sidste, man har brug for, at det bliver opdaget - og at undslå at møde en psykolog vil typisk på en systue fortolkes som et svaghedstegn. Jytte står hermed konfronteret med en ambivalent situation i forhold til deltagelsen i de individuelle interviews. At værne sig mod det, som er for smertefuldt at tale om, og på den anden side at foregive en velvillig deltagelse og samtykke for ikke at rette opmærksomheden mod sig selv og sin smertefulde situation i gruppen. Afvisning af interviewet kunne meget vel risikere at blive tolket som at man ikke magter at stå ved egne holdninger og følelser.

<sup>335</sup>Dette spørgsmål repræsenterer et brud i forhold til samtalen og en konklusion, som ikke relaterer sig til den aktuelle samtale. Hvorfor stiller intervieweren dette spørgsmål? Hænger det sammen med en angst for at antage det skrøbelig værn, Jytte har og forsøger at bygge op omkring sig selv i forhold til den angst og frygt, som medlemskabet af gruppen konfronterer hende med?

af hendes indsats, begrundes i den lukkethed omkring sig selv, som kendetegner Jytte i interviewet. En lukkethed, som indikerer, at Jytte aldrig har gruppen og dens funktionsmåde som refleksionsfelt, men at hendes refleksionsfelt angår *"hvordan de andre ser på mig/hvad synes de om mig"*. Tematikker, der kun kommer ud mellem linierne af det *"sagte"*, fordi det er for angstprovokerende og smertefuldt at *"tale om"*.

Afvisningen og den manglende "spekulation omkring" betydningen af indførelsen af selvstyrende produktionsgrupper synes således ikke blot at hænge sammen med en fatalistisk og resigneret accept af det givne, men er også forankret i en usikkerhed og tvivl omkring de andre gruppemedlemmers tilfredshed og værdsættelse af hende. På et mere latent niveau foreligger en fornemmelse/erkendelse af, at hun ikke har noget at spille ind med i gruppen, at hun "lever" på andres nåde. Udtrykkene "det ved jeg ikke" og "har ikke spekuleret over" afspejler samtidig en accept af, at hun ikke spiller nogen rolle i gruppen. Denne form for undladelse af stillingtagen og refleksion er en værnestrategi for en måde at være upåvirket overfor det, som ligger uden for hendes indflydelse og kontrol.

Omkring gruppens oprindelige målsætninger giver Jytte udtryk for, at hun ikke tror, disse er blevet realiseret/gennemført. Som Jytte udtrykker det: *"Nej det tror jeg ikke. (Det kommer måske hen af vejen). Det kan godt være."* (s. 8, li. 4). Jytte antyder i forhold til denne problemstilling, og i overensstemmelse med den herskende forståelse i gruppen, at den manglende realisering af gruppens målsætninger hænger sammen med selve omstillingsforløbet. Men vigtigere end de konkrete udsagn indeholdt i Jyttes fortælling er, hvordan Jytte udtrykker sig. *"Det tror jeg ikke"* og *"det kan godt være"* betegner en distance i forhold til spørgsmålet omkring gruppens målsætning og realiseringen af denne. En distance, som sandsynligvis hænger sammen med, at disse målsætninger, der er bestemt af gruppens dominante medlemmer, sætter Jytte under pres. Diskussionen handler ikke om Jyttes egne motiver, men om gruppens, som hun står udenfor at udøve indflydelse på.

## **2. Jobvariation**

Omkring arbejdet i arbejdsgruppen og jobvariation fortæller Jytte, at hun stort set hele tiden er beskæftiget ved en bestemt type arbejdsoperationer (overlockmaskiner). Som Jytte udtrykker det: *"Jamen nu har jeg ikke, nu har jeg mest sat ved overlockmaskiner, forskellige overlockmaskiner, ikke osse. En enkelt dag har jeg siddet og syet nogle mærker i og sådan. ... Op, ikke opsøm,*

*hvad hedder det, jo det er en slags opsøm, men stikninger i benene. ... Tonålen hedder den" (s. 2, li. 1).*

Omstillingen har altså ikke medført større jobvariation eller ændringer for Jyttes vedkommende. Et forhold, som hun dog heller ikke begræder. Jytte fortæller således: *"Nej, men jeg tror heller ikke det hjælper med det der varieret arbejde, hvis ikke bordet det passer. Nøjagtigt. Og det er svært ved de gamle borde og stille dem bare for en dag eller to. ... Det tror jeg. ... Det tror jeg altså, og det ville også være, jeg synes at det ville være synd for Ove (mekanikeren), hvis han skal rende hver 2 minutter og stille om på hver eneste. (Så det, altså det passer dig egentlig meget godt, at). Ja. (At du sidder ved). Ja. (Ved den maskinen som du gør). Ja, ja. Ja. (Øh, I er blevet flyttet en del rundt fordi så har I fået). Jamen det er også det jeg siger, det er ved forskellige overlockmaskiner" (s. 2, li. 15).*

Udover Jyttes beskrivelse af udviklingen i forhold til jobvariation for hendes vedkommende og hendes skepsis over om jobvariation har en gavnlig effekt i forhold til belastninger og helbred, så er det samtidig relevant at bemærke, at åbenheden stiger i forhold til samtalen omkring denne problemstilling. Når Jyttes fortællinger er i overensstemmelse med magten og magtens perspektiv, bliver samtalen mere tvangsfri<sup>336</sup>. Jytte har ikke et personligt ønske om mere jobvariation og er på dette punkt i overensstemmelse med det dominante perspektiv i gruppen omkring forfølgelse af en task-specialiseringsstrategi. Dette betyder, at en beretning på dette område ikke udfolder sig i et spændingsfelt mellem gruppens interesser og Jyttes egne præferencer.

### **3. Gruppen og gruppeakkord**

Lønmæssigt fortæller Jytte, at hun ikke har nogen ide om, hvad omstillingen har betydet for hende personligt. Som hun selv udtrykker det: *"Det ved jeg ikke, fordi jeg var ikke så højt oppe. (Nej men du, så du er ikke gået ned i løn?). Nej jeg er ikke gået ned. Det er jeg ikke" (s. 3, li. 16).*

Der foreligger tydeligt et ubehag og ulyst til at samtale om, hvordan omstillingen har berørt hende lønmæssigt. Jytte afviser at have en viden om det med den begrundelse, at hun ikke tidligere lå så

---

<sup>336</sup>Denne større tvangsfrihed hænger ikke blot sammen med, at Jytte i forhold til denne problemstilling er i overensstemmelse med den herskende diskurs i gruppen, men også, at hun omkring jobvariationsspørgsmålet kan tale om noget, der ligger udenfor hende selv og de andre gruppemedlemmers vurdering af hendes indsats.

højt lønmæssigt. Ubehaget ved denne problemstilling hænger således sammen med, at hun tilhører den gruppe, som indtjeningsmæssigt lå i bunden under det tidligere produktionssystem<sup>337</sup>.

Jytte udviser en klar afværgestrategi/undvigelsesmanøvre omkring at fortælle om de lønmæssige konsekvenser af omstillingen for hende personligt. Inden for rammerne af de dominante syerskers frustration og temasætninger, er det ikke rart at erkende sin status som en af dem, der tjener på andres indsats.

Denne afværgestrategi er udtryk for Jyttes pressede og sårbare situation. En problemstilling, som skal relateres til Jyttes fornemmelse for, at der ikke foreligger en udelt tilfredshed med hende i gruppen. Et forhold, der udtrykkes ved udsagnet *"men jeg ved ikke om de andre har noget at klage over"* (s. 7, li. 19). Samtidig med, at Jytte værger sig omkring omstillingens betydning lønmæssigt for hende, afviser hun, at lønspørgsmålet giver frustrationer og konflikter i gruppen. Adspurgt om, hvordan hun oplever at arbejde på et gruppeakkordlønsystem, fortæller Jytte, at: *"Jeg har ikke noget imod det. Det har jeg ikke"* (s. 5, li. 25).

Uddybende adspurgt, om gruppeakkorden er forbundet med nogle ulemper i form af gruppepres, fortæller Jytte, at: *"Næ. (Sådan. I ligger på en effektivitet, er det ikke 95). Ja. (Det er ikke noget du synes påvirker humøret i gruppen?). Det har jeg i hvert fald ikke lagt mærke til. Vi vil nok godt lidt højere op, men altså vi skal nok lære, vi skal nok først lære at have med det her at gøre, før vi kommer ret meget højere op. (I har haft meget små ordrer og sådan?). Ja det har vi også. Og skulle have noget fra de andre grupper også, ja"* (s. 5, li. 25)<sup>338</sup>.

Der er flere vendinger i dette interviewuddrag, som illustrerer Jyttes anknytning til og position i gruppen. Efter en forsikring om, at der ikke udspiller sig modsætninger og konflikter i gruppen omkring gruppens indtjening, ser Jytte sig nødsaget til at pointere *"Det har jeg i hvert fald ikke lagt mærke til"*. Formålet med udsagnet er at understrege overfor intervieweren, at selvom andre

---

<sup>337</sup> Dette har karakter af en fortalelse. "Ved ikke hvad det har betydet lønmæssigt". Konklusion er, at hun var en af dem, som lønmæssigt lå lavt og sikkert på minimumslønnen på det individuelle akkordsystem, og derfor er gået op i løn under gruppeakkorden. Interaktionen mellem interviewperson og interviewer er interessant. Jytte udviser ulyst til at indrømme/fortælle, at hun er en af de gruppemedlemmer som har tjent - eller profiteret - på omstillingen. Men fortæller samtidig, at hun i det tidligere produktionssystem lå lønmæssigt i bunden. Alt andet lige må dette betyde en lønstigning på mellem 10 og 15 kr. i timen. En sådan erkendelse er imidlertid ubærlig og for smertefuld set i lyset af den temasætning og frustration, som de dominante repræsenterer. Intervieweren tilbyder en undslippelsesmulighed ved at konkludere "du er ikke gået ned i løn". Dette tilbud afspejler intervieweren egen angst for at bryde igennem hendes værn. Denne passage er vigtig. Vigtig, fordi den viser, hvordan de dominante gruppemedlemmers temasætning har sat sig igennem som en antastelse af eget værd, og at man lever på de andres måde.

<sup>338</sup> Omkring gruppens indtjening forfægter Jytte et læringsperspektiv. Et læringsperspektiv, som snævert er relateret til gruppens aktuelle arbejdsmæssige situation. Fordi dette læringsperspektiv er forankret snævert til den aktuelle situation, repræsenterer den ikke en alternativ forståelse i forhold til den diskurs, som gruppens magthavere forfægter.

af gruppens medlemmer muligvis har fortalt dig noget andet, så er mit udsagn sandt i den forstand, at jeg/Jytte ikke personligt har iagttaget dette. Jytte udbygger samtidig afvisningen af, at der udspiller sig konflikter i gruppen omkring indtjeningen, med en påpegning af, at *"Vi vil nok godt lidt højere op"*. Hermed tilkendegiver hun, at der foreligger en utilfredshed hos nogle af gruppens medlemmer i forhold til gruppens indtjening, men at dette ønske ikke henviser til et personligt ønske. Udsagnet *"vi vil nok godt lidt højere op"* betegner på en og samme tid en loyalitet og solidaritet over for gruppens dominante medlemmer i forhold til lønspørgsmålet (*"VI vil"*), men samtidig en nedtoning af problemets størrelse (*"lidt højere op"*). Denne kombination af loyalitet og undsigelse skal forstås som et forsøg på at forsone gruppens (de magthavende medlemmers) og egne interesser.

Set i relation til andre af gruppens medlemmer, peger dette også på, at Jytte lukker øjnene for alle problemer i gruppen, herunder den aktive undertrykkelse, marginalisering og udstødelse, der sker i gruppen omkring løn- og produktivitetsspørgsmålet. Et forhold, som også skal relateres til, at hun personligt står i en meget udsat og sårbar situation.

### ***3.1. Gruppen og planlægning***

I forhold til spørgsmålet om gruppens planlægning af arbejdet illustrerer Jyttes marginalisering sig endnu engang. Adspurgt om, hvordan gruppen planlægger arbejdet, fortæller Jytte, at: *"Ja det må jeg sige, det ved jeg faktisk, fordi det gjorde vi jo til at begynde med, hvor meget de har gjort det efter, at vi har fået det hér silkeluck, det ved jeg ikke. ... (Nej. Er det gruppen selv, der planlægger tingene, eller er det meget stadigvæk). Nå, jamen altså når vi får noget sytøj ned, så kører vi jo ligesom vi gjorde før. ... Det gør vi godt nok"* (s. 3, li. 28).

Adspurgt om, hvordan gruppens får flowet i den samlede arbejdsproces til at glide, fortæller Jytte, at: *"Jamen jeg har ikke hørt nogen der har klaget. Så det kan jeg ikke svare på. (Det kunne godt være, at der - det er ikke sådan at der sommetider er nogle gevaldige ophobninger et eller andet sted. I kan godt få det til at køre hensigtsmæssigt?). Ja det tror jeg da nok. Det har vi da kunnet endnu"* (s. 5, li. 6).

I forhold til bedømmelsen af gruppens evne til at planlægge arbejdet og arbejdsprocesserne udviser Jytte hermed en solidaritet. Denne solidaritet erklæres dog samtidig fra en distance i forhold til det, hun beskriver. En distancering, der kommer til udtryk i udsagnet: *"Det tror jeg da nok"*. I beskrivelsen af gruppeplanlægning fremgår samtidig, at Jytte ikke personligt er involveret i den kollektive varetagelse af gruppens ansvars- og kompetenceområder. Hun udtaler sig hermed loyalt



og solidarisk over for noget, hun dybest set ikke er del af og ej heller har større viden om (jf. udtrykket ”tror jeg da nok”). Denne solidaritetserklæring omkring gruppens planlægning er hermed samtidig en loyalitetserklæring over for gruppens magt- og autoritetsstruktur.

### 3.2. Gruppen

Adspurgt om hendes oplevelse af gruppen som et socialt fællesskab, reagerer Jytte endnu engang defensivt og forsvarspræget i sin besvarelse af spørgsmålet. Jytte fortæller således, at: *"(Synes du, at det gør, at I er sammen på en anden måde, nu I er blevet en gruppe? Taler I mere sammen, eller). Det ved jeg ikke. Det, ..., det vil jeg ikke sige, det kan jeg ikke sige. ... (Nej). ... Jeg synes nok, at jeg snakker med dem. Når jeg har tid til det jo. ... (Ja, ja, men det er jo klart). ... Ja. Ja, eller hvis der er noget. ... (Det er ikke noget der har ændret sig?). Nej det synes jeg ikke"* (s. 4, li. 18).

I forhold til beskrivelsen af det sociale samvær og udviklingen i gruppen starter Jytte med at pointere, at *"det ved jeg ikke (noget om)"*. Efterfølgende giver hun udtryk for, at der heller ikke i forhold til den sociale forbundethed og samvær er sket nogen forandring (*det vil jeg ikke sige*), samtidig med at hun betvivler legitimiteten i hendes udsagn (*det kan jeg ikke sige noget om*). Opfølgningen bliver herefter et forsvar for hendes egen sociale involvering og deltagelse i gruppens sociale liv. Spørgsmålet om, hvordan hun oplever det sociale samvær og udviklingen af dette i gruppen opfattes af Jytte som et personligt angreb, og hun er derfor i en forsvarsposition, hvor hun ser sig nødsaget til at forsvare sig selv, fordi hun har en fornemmelse af, at hun heller ikke på dette område lever op til gruppens forventninger og krav.

Jyttes beskrivelse af det sociale samvær og udviklingen af dette afspejler flere forhold. For det første, at hun personligt ikke oplever forandringer - hun passer sit arbejde og involverer sig ikke i andet (eksempelvis forvaltningen af selvstyret). For det andet, at hun er forsvarspræget over for spørgsmålet, fordi hun erkender, at der foreligger en utilfredshed med hendes manglende sociale forpligtelse og involvering.

Problemstillingen handler også om, at der er to sæt af krav, som Jytte har svært ved at honorere. Nemlig dels at have en acceptabel produktivitet, dels at være forpligtet over for fællesska-

bet/gruppen. Derfor fortæller Jytte, "*jeg synes, at jeg taler med de andre*", "*altså når jeg har tid - når jeg ikke har noget arbejde*"<sup>339</sup>.

Tilbagetrækning (at stå udenfor og at være upåvirket) er som en værnestrategi ikke blot udtryk for en usynliggørelsesstrategi og føjelighed over for den magt, som Jytte frygter. Den rummer også et paradoks i den forstand, at den repræsenterer en modstand og tilbagetrækning fra de fordringer om deltagelse og forpligtelse, som selvstyret og gruppen implicerer. Dette er baggrunden for, at Jytte geråder i en forsvarsposition omkring beskrivelsen af gruppen som et socialt system. Det indikerer, at hun står udenfor, samtidig med at hun erkender/er opmærksom på, at dette ikke er velset.

I forhold til gruppekoordinatorfunktionen har Jytte heller ikke meget at sige. Hun giver således udtryk for, at: "*Jamen det går udmærket. .... Det er nok godt nok*" (s. 8, li. 14). Hermed giver Jytte både udtryk for en opbakning til Anna og hendes forvaltning af funktionen/rollen. Samtidig spores der gennem udtrykket "*Det er nok godt nok*" en vis usikkerhed og ambivalens i forhold til problemstillingen. Det indikerer, at Jytte er kendetegnet ved en underkastelses- og værnestrategi over for den magt, som hun frygter. Et værn, der kommer til udtryk ved at undlade at have en mening/holdning.

Et formål med dette er også at stå udenfor og være upåvirket. "*Er nok godt nok*", relaterer sig også til den udbredte frustration, der foreligger blandt nogle af gruppens medlemmer - og som der foreligger en udbredt bevidsthed om, da alle taler om det, selvom de har forskellige holdninger. Jytte mener hverken for eller imod. Det er "*nok godt nok*" er et værn mod den magt, hun frygter og er afhængig af, samt et værn mod involvering og partstagen i forhold til en latent konflikt og frustration i gruppen. Også fordi dette sætter spørgsmålstejn ved hendes egen tilbagetrækning og

---

<sup>339</sup>Et af de helt unikke aspekter ved dette forskningsprojekt er, at alle i et givet miljø blev interviewet. Det betyder, at når interviewpersonerne beskriver deres virkelighed, foreligger der samtidig en bevidsthed om, at interviewer gennem de andre informanter også har en indsigt i og forståelse af, hvad der foregår i gruppen, og hvordan man oplever og beskriver hinanden. Lidt firkantet sagt gør dette foregivelsen og løggen risikobetonet, fordi interviewpersonen sidder med en fornemmelse af, at det kan gennemskues, og at vedkommende er transparent, fordi andre betydningsfulde personer også er blevet interviewet. Specielt for en person som Jytte, som befinder sig udenfor eller i bedste fald i periferien af gruppen som en kollektiv struktur, konfronterer dette hende med et akut skisma. Hendes sociale marginalisering betyder, at hun ikke kan læne sig op af gruppens fælles fortælling. Snarere har hun en fornemmelse af, at hun måske indgår som et element i denne kollektive meningsdannelse som et medlem, der ikke kan leve op til gruppens fordringer og krav. Det er derfor, Jytte er på vagt og i forsvarsposition og ser sig nødsaget til at forsvare sig selv. Spørgsmålet opfattes som et personligt angreb. Fordi hun ved, at jeg ved, hvad de andre mener, er hun ikke i en position, hvor hun kan binde mig en historie på ærmet. Et af Jyttes dilemmaer er, at hun ikke føler sig tryk ved, hvad de andre har fortalt mig. En utryghed, som selvfølgelig afspejler en fornemmelse af utilfredshed med hendes indsats og involvering. Jf. de dominantes frustration og krav om, at alle må påtage sig et ansvar og ikke bare overlade det til Anna.

distancering. En slags underkastelse og føjelighed over for det, hun frygter, men også en vægring ved at tage parti, at have en holdning og give sig forpligtende tilkende over for gruppen.

#### **4. Ledelsen**

Heller ikke i forhold til ledelsen har Jytte meget at sige. Omkring sin oplevelse af ledelsen i forhold til omstillingen, siger Jytte således: *"Jamen dem har jeg ikke haft så meget med at gøre. (Nej). Så det. (Der er heller ikke). Ikke den. (Store forandring der). Nej. (I forhold til. I var til noget personale samtale). Ja. (Her med produktionschefen, før han rejste). Ja. Men det var sådan set ikke noget. (Synes du, var det noget der kunne bruges til noget eller?). Det ved jeg ikke. (Nå). Nej det ved jeg godt nok ikke"* (s. 6, li. 14).

Denne fortælling omkring ledelsen understreger endnu engang Jyttes marginalisering og distancering i forhold til gruppen, forstået på den måde, at hun ikke reproducerer den kollektive meningsdannelse, som foreligger i gruppen omkring ledelsen og omstillingen.

#### **5. Afrunding**

Som Jytte indledte interviewet, så afslutter hun det med at påpege, at hun ikke har noget at klage over.

Jytte befinder sig i en ekstrem marginaliseret og truet situation, men truslen er endnu latent. Det virker som om, at hun erkender, at hun ikke har noget at spille ind med i gruppen, at hun "lever" på andres nåde. Hun lukker øjnene for alle problemer, herunder den aktive undertrykkelse, marginalisering og udstødelse i gruppen og håber på, at man ikke begynder at hakke på hende.

Jyttes sårbarhed i forhold til gruppen og selvstyret er forankret i to krav, som hun ikke formår at honorere. Dels hendes produktivitmæssige indsats, dels hendes deltagelse i forhold til de fordringer selvstyret implicerer omkring fælles involvering og ansvarlighed i forhold til gruppens kompetence- og ansvarsområder.

## Kapitel 19

### Inger

På mange måder rummer interviewet med Inger kun en gennemgående fortælling. Inger er på mange måder lukket inde i sig selv og sine alvorlige problemer. Det betyder, at hun befinder sig i en alvorlig udstødelsestruet situation. En lukkethed, som betyder, at gruppen og selvstyret som et refleksionsdomæne i sig selv ligger udenfor Ingers horisont. Inger er samtidig kendetegnet ved en marginalisering og manglende social integration i gruppen. Hendes refleksioner omkring selvstyret og gruppen er derfor snævert relateret til hendes udstødelsestruede situation og krænkelse over tilsidesættelsen af hendes behov og ønsker med henblik på at tackle og håndtere denne situation.

Inger tilhører gruppen af tidligere højtlønnede syersker, men er samtidig karakteriseret ved at være et socialt marginaliseret og svagt medlem af gruppen. Modsat andre af gruppens tidligere højtlønnede medlemmer foreligger der hos Inger således ikke en sammenhæng mellem produktivitet, status og magt. Inger drager ikke en fordel af den status og magt som sædvanligvis er forbundet med at tilhøre laget af tidligere højtlønnede syersker. Dette hænger sammen med, at Inger givet hendes helbreds- og udstødelsestruede situation repræsenterer nogle motiver i forhold til omstillingen, som står i modsætning til de andre tidligere højtlønnede medlemmers.

Inger befinder sig i en vanskelig helbredsmæssig situation med mange smerter og stigende vanskeligheder ved at klare sit arbejde. Inger oplever også, at hun befinder sig i en fastlåst situation, hvor hun burde finde et andet arbejde, men anser samtidig ikke dette som en realistisk mulighed. Hendes fastlåste situation består i en erkendelse af, at hun i længden ikke kan klare de belastninger, som hendes nuværende arbejdssituation er forbundet med, samtidig med, at hun ikke kan se noget alternativ. Inger fortæller således, at: *"... jeg spiser hver dag piller, jeg kan ikke sove. Hvis jeg ikke spiser piller, så er jeg ikke, kan jeg ikke sove. ... Og jeg var ved læge. Ikke så længe (siden). Men hvad hjælper det. ... Læge siger, at jeg skal skifte arbejde. ... Det er meget svært, at finde andet. Jeg vil ikke være på arbejdsløs, ikke osse"* (s. 6, li. 14).

Inger fortæller også, at hun har bedt om at blive flyttet til andre arbejdsoperationer, men at dette ønske ikke er blevet imødekommet. Generelt oplever Inger, at hun ikke møder forståelse for sin situation eller bliver taget alvorligt. Som Inger udtrykker det: *"... altså jeg har fortalt (direktricen), at jeg vil gerne vil lære på alle maskiner. ... Flere gange. Det har jeg gjort. ... Og måske andre ikke tror jeg har ondt i min skulder. I forgårs jeg kun 2 timer sov i nat. ... Jamen hvis jeg går til læge, så læge give mig henvisning til, øh, terapi, eller sådan noget, jeg ved ikke. ... Så jeg*

*ikke komme 14 dage eller 3 uger. Hvad hjælper det. ... Uha, ja hvad, det koster også penge. ... Fordi jeg kommer på arbejde, så kommer det igen. ... Så skal jeg faktisk være, være, være hver måned. Gå til behandling. Jeg har ikke penge nok. ... Det koster. ... Det hjælper ikke noget, ingenting. Bare måske lille smule. Men så kommer jeg på arbejde igen, så skal jeg igen. ... Ikke osse. ... Sy, og så kommer det igen. ... Det er faktisk meget, ondt da. Og ryggen. ... Selvfølgelig er jeg glad ved at have arbejde. ... Nej. Jeg tjener, jeg tjener godt nok, effektivitet. ... Fordi jeg vil tjene det, ikke osse, penge. ... Men, ..., men altså" (s. 7, li. 1).*

Ingers situation er således kendetegnet ved stor fortvivelse og bekymring for sin fremtid, samt en arbejdspladsfastholdelsesstrategi, der består i en forhåbning om, at de selvstyrende produktionsgrupper vil nedbringe belastninger i arbejdet ved en arbejdsomplacering.

### ***1. Omstillingen: Resignation som grundlag for positiv indstilling***

I forhold til omstillingen til selvstyrende arbejdsgrupper giver Inger udtryk for, at hun oplever, at det har været "godt nok", samtidig med at hun også giver udtryk for en udpræget frustration og resignation i forhold til omstillingen, som angår, at hendes forhåbning om, at den arbejdsorganisatoriske omstilling ville afhjælpe hendes vanskelige helbredsmæssige situation, ikke er blevet indfriet. Inger fortæller således, at den arbejdsorganisatoriske omstilling til selvstyrende produktionsgrupper ikke har haft nogen positiv indflydelse på hendes helbreds- og arbejdsmæssige situation. Som Inger udtrykker det: *"Godt nok, men jeg har ondt i skulder. Som jeg har haft. ... Ja. Meget. Og så, jeg syr alligevel på dem samme maskine. ... Jeg har snakket mange gange om det, at jeg ville lære på andre maskiner. Det, det var også planen. ... Her når vi begynder dengang, kurset, ikke osse. ... Men det gør kun overlock og stikke sting. ... Jeg ville gerne prøve på forskellige maskiner. (Ja. Hvorfor kan det være, at). Hvordan kan det være. (At du stadigvæk). Fordi jeg er så dygtig. (Ja, du kan tjene nogle penge). Ja nemlig. Jeg stadigvæk har ondt"* (s. 1, li. 11).

At hendes forhåbninger ikke er blevet indfriet, skyldes ifølge Inger, at det som var planen og meningen med den arbejdsorganisatoriske omstilling, nemlig at skabe øget jobvariation, ikke er blevet efterlevet/gennemført. Yderligere påpeger hun, at hun ikke passivt har affundet sig med denne situation, men tværtimod aktivt har anmodet om at blive oplært ved - og flyttet til - andre arbejdsoperationer. Dette ønske om oplæring og forflyttelse er imidlertid ikke blevet imødekommet af gruppen. Baggrunden herfor er, at Inger ved sin egen arbejdsoperation har en høj produktivitet og hermed bidrager til at trække gruppens samlede indtjening op. Grundlæggende betyder dette, at

Ingers forventninger om et mere varieret arbejde og afhjælpning af hendes alvorlige smertesituation ikke er blevet indfriet. Hun har stadigvæk stærke smerter og er meget belastet af arbejdet.

Den manglende hensynstagen og imødekommelse af hendes ønsker om forflyttelse og oplæring ved nye arbejdsoperationer oplever Inger som en uretfærdig forskelsbehandling. Samtidig med, at hendes ønsker er blevet tilsidesat, har andre af gruppens medlemmer nemlig fået ”lov til” at flytte til andre maskiner og hermed fået et mere spændende (og varieret) arbejde. Inger fortæller således, at: *"Ja, det vil jeg meget gerne. ... Lære på forskellige maskiner. Ikke kun stikke-  
sting, og overlock. ... Nye, og de bare flytter fra maskine til maskine, det er spændende arbejde. Og jeg  
altid sidder ved stikke-  
sting, og jeg altid det samme og det samme. Her er jeg også lidt træt, ikke  
osse. ... Altså jeg har snakket flere gange, men der er en som. ... Jamen det er måske, ikke dre-  
jer sig, måske om penge. ... Fordi vi arbejde i gruppe, ikke osse, men også drejer sig om, at jeg  
vil lære noget mere. ... Jeg arbejder ikke i færre, f.eks. i 1 år eller 2 år, men i 9 år. Arbejde. Og  
jeg er stabil, og kommer altid på arbejde. Det er jeg. ... Jamen altså. Det vil jeg gerne. Lære"* (s. 9, li. 12).

Inger understreger, at hun oplever, at det er ganske urimeligt med denne forskelsbehandling, set i lyset af at hun er en stabil arbejdskraft i gruppen. I denne krænkelse og oplevelse af at blive uretfærdigt behandlet antydes samtidig, at gruppens magthavere har modsat sig en imødekommelse af Ingers ønske (jf. *"Altså jeg har snakket flere gange, men der er en som"*)<sup>340</sup>.

Ingers frustrationer og vrede relaterer sig hermed til en rudimentær oplevelse af, at gruppen er kendetegnet ved et manglende gensidigt forpligtelsesforhold mellem gruppen og hende. Den manglende imødekommelse af hendes ønsker og behov betyder, at gruppen drager klare fordele af hendes medlemskab af gruppen, qua hendes status som et af de medlemmer, der bidrager til at hæve gruppens indtjening, men hun drager ingen fordele til gengæld af sit medlemskab af gruppen. Ingers frustrationer angår hermed oplevelsen af en manglende gensidig forpligtelse mellem hende og gruppen, udtrykt ved en manglende imødekommelse og hensyntagen til hendes personlige behov og ønsker og alvorlige udstødelsestruede situation. Som Inger selv udtrykker det: *"Fordi vi arbejde i gruppe, ikke osse, men også drejer sig om, at jeg vil lære noget mere"* (s. 10, li. 4).

Samtidig med, at Inger føler sig uretfærdigt behandlet og antaster gruppens ensidige prioritering af produktivitet og indtjening, så er Inger også karakteriseret ved en vis inkonsistens og modsætningsfuldhed i forhold til den task-specialiseringsstrategi, som gruppens magtfulde medlemmer

---

<sup>340</sup> Denne problemstilling vil blive uddybet senere i afsnittet.

forfægter og forvalter som et arbejdsfordelingsprincip. Inger fortæller således omkring arbejdsplanlægning og fordelingen, at: *"Ja, altså selvfølgelig vi sidder på sin egen maskiner, hvis der er godt sytøj, ikke osse. Så selvfølgelig vi tjener penge, som vi kan det, ikke osse. ... Selvfølgelig når jeg har, jeg godt kan tjene penge på opsøm, på chermisse, sy blonde, ikke, jeg bruger halve tid, ikke osse. Så selvfølgelig der ikke kommer andre, når de laver langgggssomt det der, ikke osse. Selvfølgelig det gør jeg. Jeg laver det der. Ikke. Altså, jamen vi, vi ved jo hvem, altså alle sammen ved, jeg ved at jeg er godt, ja, til den der, og andre ved, at de er godt til anden. Altså. ... Jeg ville meget gerne lære, altså lære på andre. ... Det bliver spændende for mig, og. (Ja og det var måske også bedre for dit helbred). Ja, og også det. Også det. Også det"* (s. 17, li. 20).

Inger erkender hermed rationaliteten ved dette task-specialiseringsstrategi, som forvaltes i gruppen, nemlig en matchning af arbejdsoperation med arbejder/operatør med henblik på opnåelse af den maksimale produktivitet og indtjening for gruppen. Det, som Inger anskueliggør i dette interviewuddrag er, at en hensyntagen til den enkeltes ønsker og helbred bryder med systemets indbyggede rationalitet, der udspringer af en fastholdelse af et akkord- og tidsstudiebaseret lønsystem. Det gør ingen forskel, om det er et individuelt eller et kollektivt aflønningssystem. Det medfører under alle omstændigheder et tab af de frihedsgrader og den autonomi, som den enkelte havde tidligere med henblik på fastlæggelse af egen produktivitet. Inger accepterer her den logik og rationalitet, som præcis medfører en knægtelse eller tilsidesættelse af hendes egne interesser og behov. Inger frustreres over, at hun ikke får lov til at komme til at arbejde ved andre maskiner end sin egen hovedoperation, samtidig med at hun anerkender, at det produktivitmæssigt og indtjeningsmæssigt er bedst og mest hensigtsmæssigt, at man arbejder ved de operationer, man er vant til.

Det betyder, at Inger oppebærer en modsætningsfyldt og inkonsistens bevidsthed på dette område. Hun erkender rationaliteten i, at den enkelte er placeret, hvor man kan oppebære den største effektivitet og hermed indtjening til gruppen, men ytrer samtidig ønske om forandring i form af oplæring ved nye maskiner.

Før der gås dybere ind i denne problematik, er det nødvendigt at gå en omvej omkring Ingers oplevelse af at arbejde på et gruppeakkordlønsystem. Før det mere uddybet beskrives hvilke sociale dramaer, der udspiller sig i relation til Ingers problemer og gruppens knægtelse af hendes ønsker og behov, er det imidlertid relevant at få beskrevet, hvordan hun oplever de mere strukturelle aspekter ved omstillingen til selvstyrende produktionsgrupper, hvoraf lønsystemet er en væsentlig bestanddel.

## 2. Gruppen og gruppeakkordlønssystemet - kun lønnedgang - frustrationer

Før omstillingen havde Inger en forventning om, at overgangen fra et individuelt til et gruppebaseret akkordlønssystem ville betyde betydelige fremskridt i forhold til en udfrielse fra den martring og de belastninger, som hun oplevede, at arbejdet på individuel akkord var forbundet med i form af en psykisk og ”selvpåført” pacing af arbejdstempoet.

Ingers beskrivelse af arbejdet på gruppeakkordlønssystemet rummer væsentlige inkonsistenser og modsætninger, som overordnet kommer til udtryk gennem en beskrivelse af en forandring som negativ og samtidig en insisteren på, at hun alligevel foretrækker at arbejde under gruppeakkord frem for et individuelt akkordlønssystem.

Omkring de negative aspekter ved gruppeakkordlønssystemer fortæller Inger således, at: *"Ingen forskel kun forskel bare mindre penge. Taber 1500 kr. pr. måned"* (s. 3, li. 2). Arbejdet på gruppeakkord har således for Ingers vedkommende blot medført, at hun får mindre i løn, uden at denne lønnedgang kompenseres gennem en formindskelse af de arbejdsmæssige belastninger. I denne sammenhæng giver Inger udtryk for en frustration over, at enkelte af gruppens medlemmer har en lav produktivitet, og at hun som følge heraf er tvunget til at arbejde ved sin egen arbejdsoperation for at kunne kompensere for andres lave produktivitet. I forhold til arbejdet på et gruppeakkordlønssystem fortæller Inger således, at: *"Altså, ja nogen de ikke laver ret meget. ... Og f.eks. jeg laver meget. Men alligevel jeg, jeg skal tage det som det er, altså, fordi jeg måske er den mest dygtige, eller altid sidder ved min maskine, ikke osse. ... Men, .., jeg ved det ikke. Nej. Jamen, ja, ... jeg ved det ikke. ... Altså det gør lidt ondt, fordi jeg tjener altså mere ikke også. ... Og jeg vidste godt, hvor meget jeg tabte, dengang jeg var på akkord. ... Men også ondt i skulderen. ... Og nu vi arbejde i gruppe, så jeg alligevel ikke forsvinde væk. Er mine smerter, ikke osse. Jeg har stadigvæk, fordi jeg stadigvæk, når jeg vænner mig, arbejde hurtigt. Jeg kan ikke lade være. ... Ja det er umuligt, sidde der og sy langsomt, fordi jeg arbejde i gruppe, hvorfor skal jeg tjene meget. Det ikke dreje sig om det. Fordi jeg kan ikke, det er umulig at lade være. ... Altså rutine, min rutine sidder stadigvæk, altså, øh, hurtigt. ... Ikke osse. Det kan jeg ikke lade være. Jeg kan ikke"* (s. 13, li. 5).

Selvom Inger påpeger, at hun var indstillet på, at hendes indtjening ville falde med indførelsen af arbejdsgrupper og et gruppeakkordlønssystem, tilkendegiver hun samtidig, at hun oplever, at det



”gør ondt at gå ned i løn”. Inger retter samtidig sine frustrationer mod de medlemmer af gruppen, som har en lav produktivitet. Andres lave produktivitet betyder, at Inger, er ”nødt til at tage det som det er” og arbejde ved sin egen maskine for at trække gruppens produktivitet og indtjening op for gruppen. Frustrationen angår ikke alene løntabet, selvom dette er større end Inger havde forventet og var indstillet på, men også at denne situation er medvirkende til, at omstillingen ikke arbejdsmæssigt har medført forbedringer af Ingers situation. Hun har stadigvæk smerter og tjener mindre nu, hvor hun arbejder i gruppe. Inger var indstillet på at gå ned i løn, men med forventningen om, at belastningerne i arbejdet samtidig ville formindskes. Inger fremhæver, at et væsentligt aspekt ved problemstillingen er, at hun arbejder med det samme arbejdstempo som tidligere (*det er umuligt, sidde der og sy langsomt, fordi jeg arbejde i gruppe, hvorfor skal jeg tjene meget*). Efter Ingers opfattelse er en forudsætning for, at hun kan komme ned på et mere moderat arbejdstempo, at hun kommer væk fra den arbejdsoperation, hvor hun har stor rutine og høj produktivitet.

Til trods for denne situation og disse frustrationer tilkendegiver Inger, at hun foretrækker at arbejde under et gruppeakkordlønssystem frem for den individuelle akkord. Inger fortæller således, at: *"Altså i gruppen. .... Ja det vil jeg. ... Altså på grund af, at det er mere slappe af. ... Og jeg laver også det samme, altså effektivitet. ... Nu hvis dengang jeg arbejde på akkord, øh, jamen altså, jeg var ikke slappe af, altså, jeg altid bare tænke det skal jeg hurtigere og tjene mere, og mere og mere. Men selvfølgelig det vil jeg aldrig gøre, altså på akkord igen. ... Fordi jeg mere afslappet, mere slappe af, og lave det samme alligevel. (Ja. Det er da sjov). Ja det er mærkelig også, ikke osse. Men det, det, det, er sandheden"* (s. 14, li. 21).

Inger ønsker under ingen omstændigheder at komme tilbage til det individuelle akkordsystem, fordi hun dengang pacede sit eget arbejdstempo op. Hun oplever, at arbejdet på gruppeakkord er mere afslappet, selvom hun har samme produktivitet.

Det paradoksale ved denne uforløste forløsning, udtrykt ved henholdsvis en psykisk udfrielse fra akkordræsets indre dæmon, men en fysisk fastholdelse i form af fortsat højt arbejdstempo, er måske nøglen til en forståelse af Ingers problem og forhåbninger til arbejdet i arbejdsgrupper. Nemlig en udfrielse fra det høje arbejdstempo, som hun i stigende grad belastes af og ikke længere magter, og som hun samtidig står magtesløs overfor, fordi hun oplever sig som fanget i rutinens vold. Ønsket om forflyttelse angår hermed at komme til at arbejde med et mere moderat arbejdstempo, som hun kan holde til. Denne sidste udfrielse knytter Inger en forhåbning til vil kunne realiseres, såfremt hun arbejdsmæssigt omplaceres til maskiner, hvor hun skal under oplæring og ikke har rutine. Dette ønske temasættes imidlertid inden for rammerne af den arbejdsmiljødiskurs, som omstillingen blev ledsaget med af ledelsen, men med en ignorance over for gruppens eget

perspektiv og gruppens motiver i forhold omstillingen, nemlig en task-specialiseringsstrategi med henblik på minimering af løntab. Anknytningen til denne ledelsesinitierede arbejdsmiljødiskurs har to formål. Dels at Inger appellerer til en større magt, end den magt som hun knægtes af i gruppen og står magtesløs overfor, dels behøver hun dermed ikke direkte offentligt at stille sin elendighed og sårbarhed til skue over for gruppens medlemmer<sup>341</sup>.

Dette betyder også, at Ingers anliggende ikke, som det umiddelbart kunne opfattes, angår en jobberigelses- eller jobudvidelsesmotivation over for ændringerne, men at jobvariation og det læringsperspektiv, som denne indhylles i af Inger, retter sig mod en forhåbning om at få et mere moderat arbejdstempo, som hun kan klare.

Omkring arbejdet under et gruppeakkordlønsystem kan det samtidig forekomme forbavsende, at Inger i sine refleksioner omkring betydningen af indførelsen af dette lønsystem ikke knytter nogle kritiske refleksioner til, at lige præcis dette lønsystem som en strukturel realitet ved den gruppebaserede arbejdsorganisering afstedkommer den lønmæssige forbundethed og afhængighed, som ligger til grund for tilsidesættelsen af hendes personlige ønsker og behov. Den lønmæssige afhængighed medfører altså en brutalisering af gruppemedlemmernes indbyrdes sociale relationer udtrykt i manglende hensyntagen og forståelse samt tilsidesættelse af individuelle behov og ønsker.

At Inger har en ukritisk tilgang til gruppeakkordlønsystemet, fremgår ved, at hun ikke forbinder den lønmæssige forbundethed, som etableres med dette lønsystem (og den ledsagende fokusering i gruppen på enkeltmedlemmernes produktivitet), med den foretagne tilsidesættelse af egne ønsker og behov. Adspurgt om Inger oplever, at der er megen diskussion omkring de enkelte gruppemedlemmers produktivitet, svarer Inger bekræftende: *"Altså nogen gange. Dem ved alle sammen hvem er dygtig og hvem kan ikke hurtig, ikke osse. Det ved vi alle sammen. (Ja. Ja men er det noget der præger diskussionen eller?). Jamen selvfølgelig, selvfølgelig sådan er det altså. Øh, selvfølgelig, hvis jeg har brystholdere, eller andet som jeg kan tjene, ikke osse, så selvfølgelig snakker vi, nå nu har Inger i dag tjent mange penge for os. ... Ikke osse. Det er, sådan er det altså. ... Det er ikke forbudt i hvert fald, men så gør jeg når andre har godt sytøj, og jeg har dårlig sytøj, som jeg kan ikke tjene på. Så er det de andre der må prøve, at tjene, ikke osse"* (s. 15, li. 29).

Inger fortæller hermed, at der er en "viden" i gruppen om, hvem der er dygtige og hurtige og hvem der ikke er. Hun opfatter imidlertid ikke denne "viden" som et problem. Der foreligger ej heller en kobling til, at netop fokuseringen på hvem, der tjener penge til gruppen og hvem der

---

<sup>341</sup> Dette betyder selvfølgelig ikke, at gruppens andre medlemmer ikke ved, at Inger har et alvorligt helbredsproblem. Hvad hun også har gjort opmærksom på.

ikke gør, repræsenterer en tilgang til arbejdsfordelingsspørgsmålet, som ligger til grund for en knægtelse og tilsidesættelse af andre motiver og interesser end indtjening, herunder hendes egne ønsker om at blive forflyttet fra den arbejdsoperation, som hun har høj produktivitet ved.

Inger er således kendetegnet ved en noget ukritisk refleksion over gruppens fokusering på enkeltmedlemmernes produktivitet. Tværtimod tilkendegives det, at det er i orden at tale om, hvem der tjener pengene til gruppen. Et synspunkt, som for Inger vedkommende hænger sammen med, at hun modsat gruppens andre tidligere højtlønnede ikke opererer med en entydig skelnen mellem de dygtige og de mindre dygtige som et spørgsmål om personlige færdigheder. Hun knytter derimod spørgsmålet om den enkeltes produktivitet sammen med, hvilke arbejdsoperationer, man er beskæftiget med. Inger har i denne sammenhæng indoptaget ledelsens synspunkt om, at aktuelle produktivetsforskelle gruppens medlemmer imellem over tid vil ujævne sig. Et standpunkt, som i og for sig er forbavsende set i lyset af, at Inger mere permanent er beskæftiget ved sine egne hovedoperationer, hvor hun ligger på et højt produktivetsniveau. Denne tilgang og forståelse betyder samtidig, at Inger ikke har øje for det gruppepres, som udspiller sig omkring indtjening og den enkeltes indtjening. Et forhold, som skal forstås ud fra, at hun personligt ikke har problemer med at honorere gruppens krav om at ligge på et højt produktivetsniveau - tværtimod figurerer hun på mange måder i forhold til produktivitet og indtjening som et elitemedlem, som formår at kompensere for andre gruppemedlemmers utilfredsstillende produktivitet<sup>342</sup>. Hvad Inger ikke har øje for er, at fokuseringen på den enkeltes produktivitet og task-specialiseringsstrategien er to sider af samme sag og derfor udgør en væsentlig grund til, at hendes personlige ønsker og behov ikke imødekommes.

Samlet set betyder dette, at selvom Inger personligt frustreres af den manglende hensyntagen og imødekommelse af egne ønsker, så udspiller denne frustration sig ikke tilsvarende på et gruppeplan som en mere kritisk problematisering af de herskende forståelser og motiver, der forfægtes af gruppens dominante medlemmer. Ud fra et gruppeperspektiv understøtter og udtrykker Inger en føjelighed/samtykke over for de herskende motiver og forståelser, mens hun ud fra et individperspektiv udtrykker en krænkelser og frustration over den manglende hensyntagen og imødekommelse af hendes behov og ønsker.

---

<sup>342</sup>Som vi senere skal se, er dette rent faktisk et argument, som fremføres i afvisningen af at imødekomme hendes ønske om at blive forflyttet til andre arbejdsoperationer. Herunder i gruppediskussionen, hvor gruppekoordinatoren Anna konfronterer Inger med spørgsmålet, om hun var indstillet på at acceptere en faldende indtjening, som en imødekommelse af hendes ønske om forflyttelse og oplæring ved en ny operation ville medføre.

### 3.1. Oplever gruppen svigter - effektivitet vigtigere end hensyn

Som det er fremgået, fremsætter Inger ikke nogle mere systemkritiske refleksioner i forhold til de problemer og frustrationer, som hun oplever i forhold til arbejdet i selvstyrende arbejdsgrupper (eksempelvis i form af en kritisk vurdering af gruppeakkordlønsystemet). Ingers frustrationer angår primært en følelse af svigt fra gruppens side, udtrykt ved gruppens manglende forståelse, hensyntagen og imødekommelse af hendes personlige ønsker og behov<sup>343</sup>. Inger fortæller således, at hun har taget problemet op i gruppen, men at hun ikke har mødt forståelse, lydhørhed og imødekommelse. Som hun udtrykker det: *"(Har du snakket med de andre om, at du gerne vil). Ja, ja mange gange. ... Men det hjælper ingenting. Fordi de har snakket, ..., hvis de holder det, hvis. F.eks. mig, holder altid i stikke-ting, så vi tjener meget. ... Men det hjælper heller ikke noget, fordi jeg kan ikke, øh, øh. (Du kan ikke holde til det i længden). Også det, men jeg kan ikke tjene for alle sammen i vores gruppe"* (s. 2, li. 12).

Hendes ønsker er således ikke blevet imødekommet af gruppen og baggrunden herfor er, at Inger har en meget høj effektivitet, når hun arbejder ved sig egen maskine. Grundlæggende foreligger der således en interessekonflikt mellem Inger og gruppen (de dominante medlemmer), hvor Inger er taberen. Ingers ønsker og behov tilsidesættes i forfølgelsen af gruppens interesser, nemlig at minimere det løntab, som omstillingen har været forbundet med<sup>344</sup>.

Inger oplever sig svigtet og forrådt, fordi gruppen ikke har efterlevet de løfter, der blev fremsat i forbindelse med indførelse af de selvstyrende produktionsgrupper. Inger fortæller således, at: *"Dengang det begyndte at køre, som jeg har sagt, de snakkede vi skal, øh prøve på anden stilling altså, ikke så, det andet er bedre. Jeg stadigvæk har stikke-ting, fordi stikke-ting det altid har det samme. ... Og, og, masse arbejde på stikke-ting. ... Faktisk. (Er der kun dig der kan stikke-ting). Nej, nej, nej, nej. (Hvor mange er I). Flere. ... Der kan også. (Sidder I alle sammen, hele tiden ved stikke-ting?). Nej, nej, uha nej, nej. Jeg har også snakket, jeg fortjener lidt, at jeg arbejder ved ny. Og jeg vil prøve, af lære på anden maskine, end. Og der kommer ny fra centra,*

---

<sup>343</sup>Der foreligger hos Inger en dobbelt-tematik i forhold til en identifikation af baggrunden for hendes vanskelige situation. På den ene side svigter de svage gruppemedlemmer, fordi de er for langsomme, hvilket betyder, at hun ikke får lov til flytte til andre maskiner. På den anden side forråder og svigter hende de stærke, fordi det er dem, der forhindrer imødekommelsen af hendes ønsker og behov. I den første tematik understøtter Inger på mange måder de tyranner i gruppen, som hun føler sig magtesløs overfor og forrådt og svigtet af. Under det tidligere produktionssystem ville en interventionsstrategi i forhold til en nedslidt syerske som Inger typisk have været en forflyttelse til nogle af de hjælpefunktioner, som fandtes på arbejdspladsen og blev betragtet som en form for skånejobs. Indførelsen af arbejdsgrupper betød, at denne interventionsmulighed forsvandt, blandt andet på grund af den lønmæssige forbundethed (jf. direktøren og produktionschefen).

<sup>344</sup>Når jeg skriver tilsidesættelse af Ingers ønsker og behov og ikke interesser, så hænger det sammen med, at mens Inger har et ønske om at komme til en anden maskine, så forfægter hun også en frustration og opbakning omkring vigtigheden af høj produktivitet. Det skal bare ikke være hende, der personligt skal løfte gruppens indtjening op.

*jeg ved ikke hvad jeg skal sige, hvad hedder det? Øh, ny, og så bare lærer på forskellige maskiner, hvordan kan det være, jeg kan ikke forstå det. ... Det er da uretfærdigt, det tror jeg da"* (s. 4, li. 1).

Dette betyder, at Inger oplever, at hun er en af de eneste i gruppen, som ikke har fået lov til at arbejde ved andre maskiner. En imødekommelse af ønsket bryder med den rationalitet, der foreligger omkring arbejdsfordelingen i gruppen. Ingers ønsker kolliderer helt klart med gruppens mål. Beskrivelsen er et udtryk for en betydelig brutalisering af forholdet mellem gruppens medlemmer. Ingers ønsker og behov ofres i gruppens og produktivitetens navn. Sat på spidsen bliver Inger kynisk anvendt af gruppens dominante medlemmer til at hæve gruppens indtjening. Magtesløsheden over for denne situation kommer samtidig til udtryk gennem en jalousi og vrede over for gruppens svagere og mere perifere medlemmer – blandt andet udtrykt ved omtale af Helle som den ”nye AMU-center syerske)<sup>345</sup>.

Denne modsætning mellem kollektivets og Ingers behov og interesser kommer også til udtryk som en inkonsistens og modsætningsfuldhed i Ingers egen bevidsthed. Således fortæller Inger, at: *"Altså selvfølgelig, det er, det, det, det, det, er godt nok når jeg sidder på min maskine, og tjener, ikke osse. Men det heller ikke drejer sig om det, men det drejer sig om lidt andet. Anden stilling og sådan, ikke osse. Og så drejer det sig også, jeg vil. øh, lærer på andre maskiner. Det vil jeg meget gerne"* (s. 6, li. 1).

Det er tidligere fremgået, at Inger i forhold til den desperate og fortvivlede situation, som hun befinder sig i, aktivt har forsøgt at ændre på sin situation. Hun har blandt andet henvendt sig til både gruppens direktice og gruppekoordinatoren. Inger oplever dog ikke, at deres reaktion på hendes anmodning var tilfredsstillende. Således fortæller hun, at: *"... Jamen jeg har snakket med Mette (direktricen), jeg har snakket med Anna (gruppekoordinatoren). ... Så det har, de har fortalt til mig, at jeg skal om lidt, jeg skal, øh flytte på overlock, altså som det, laver opsøm chemisser overlock. Men det er det samme som den ganske almindelig overlock. Hvad hjælper det. Jeg laver alligevel ikke på andre maskiner. ... Ikke ved nyt. I hvert fald. ... Så jeg er i hvert fald, snakker ikke noget, men altså, ikke bedre. ... Jeg taber kun penge"* (s. 5, li. 2).

---

<sup>345</sup>Interessant er, at denne oplevelse er uden hold i virkeligheden. Gruppens to lavproduktive medlemmer, Helle (som Inger specifikt henviser til) og Jytte er begge to også karakteriseret ved ikke at have jobvariation. Antyder dette, at Inger bliver fanget i sin egen retorik? Hun er en stabil og god arbejder. Er det så uretfærdigt, at hun ikke får lov - og at de ”ringere” behandles bedre? Eller er det udtryk for, at hun ”retter smed for bager” – og dermed retter sin frustration mod gruppens svagere medlemmer i stedet for direkte mod de magthavere, som knægtter hende.

Inger fortæller hermed, at hun er blevet tilbudt at flytte til andre maskiner, men at dette tilbud ikke for hende har været en reel imødekommeelse, fordi der blot er tale om at blive flyttet til det samme, som hun allerede arbejder ved. Problemet, set ud fra Ingers perspektiv, er, at de maskiner, som direktricen og gruppekoordinatoren har foreslået, at hun kunne blive beskæftiget ved, ikke repræsenterer en løsning på hendes problem.

Det er interessant at notere sig, at Inger både har henvendt sig til direktricen og gruppens gruppekoordinator. Et forhold, som enten illustrerer, at der for Ingers vedkommende foreligger en usikkerhed om placeringen af magten og beslutningskompetencen med hensyn til arbejdsfordeling og arbejdsplanlægning<sup>346</sup>, eller at Inger givet sin desperate situation har forsøgt sig hos begge magtinstanser omkring arbejdsplanlægning og koordinering. En henvendelse til direktricen er selvfølgelig forbundet med det problem, at direktricen ikke vil intervenere i forhold til Ingers personlige problem, hvis en sådan intervention samtidig risikerer at generere en konflikt med gruppekoordinatoren og gruppen.

Selvom Inger har henvendt sig til direktricen omkring problemet, har den centrale interaktion udspillet sig mellem Inger og gruppekoordinatoren (Anna). Inger fortæller i denne sammenhæng, at: *"Altså jeg har snakket med Anna, så siger hun, at det, at hvis når der kommer noget andet, og vi, vi, vi, vi mangler og lære, så gør du det. Så vi lærer dig, men altså hvor når, det gør det aldrig, fordi stikke ting altid arbejde. Og det flere kan sy, men det er ikke, selvfølgelig så hurtig som jeg. ... Så derfor jeg altid sidde i stikke ting. (Ja. Det er jo klart, at hvis man skal læres op i noget, så kan man ikke være så hurtig). Nej. Og det har jeg snakket vi også om, at hvis jeg flytter fra maskine til maskine, så gruppe ikke tjene. Men selvfølgelig det er umuligt, at jeg arbejder ved det, for hele gruppen. ... Så meget, ikke osse. Fordi jeg ødelægger mig selv. Ikke osse. (Jo. Du skal have noget mere varieret). Ja. Til, til klokken 12, jeg har haft, øh, 300 hundrede, undskyld til kl. 9, 9. jeg har haft 300 minutter. ... Så, så du regne hvor meget. (Hvor meget er det I skal have på en dag). Ja. (det er 500 eller sådan noget, eller). Ja mere. ... Ja"* (s. 10, li. 24).

I henvendelsen til gruppekoordinatoren, som er den, der bestemmer, har Inger fået et tilsagn om, at hun vil få indfriet sit ønske, så snart situationen er til det. Inger giver udtryk for en betydelig skepsis imod dette tilsagn og påpeger, at problemet er, at der altid er arbejde ved hendes operation. Denne skepsis skal relateres til, at det indtjeningsproblem, der er forbundet med en hensynta-

---

<sup>346</sup>Der foreligger i gruppen en vis uklarhed omkring, hvem der forvalter bestemmelses- eller selvbestemmelsesretten. Som Inger udtrykker i forhold til jobvariation: *"Altså laver på andre maskiner? ... Mener du. Nej. Det ville jeg meget gerne. ... Men det, det er ikke mig der bestemmer. ... Det tror jeg, det er Mette, eller jeg ved det ikke, hvem det. Det er Mette. (Ja. D.v.s., at det egentlig faktisk stadigvæk). Ja. (Direktricen som). Ja. (Som beslutter)"* (s. 3, li. 14). Inger "vil gerne" have mere jobvariation, men det er ikke hende, der bestemmer. Hun angiver, at det er direktricen, der bestemmer, samtidig med at hun giver udtryk for, at hun ikke er helt sikker.

gen til Ingers ønsker, er blevet direkte og åbent diskuteret<sup>347</sup>. Inger opfatter dette som udtryk for et uforpligtet tilsagn og en klar afvisning af sine ønsker. Der er altid arbejde ved hendes arbejdsoperation og fordi hun er effektiv på denne, vil hun aldrig blive flyttet, fordi det vil gå ud over gruppens indtjening.

### 3.2. Gruppen: Samarbejde og magt

Ingers desperation, magtesløshed og den manglende hensynstagen og forståelse i gruppen over for hendes situation kommer også til udtryk i hendes beskrivelse og oplevelse af gruppen som et socialt system og som en magtstruktur. I forhold til selvstyret og forvaltningen af dette har Inger derimod ikke meget at sige. Hendes beskrivelser af gruppen relaterer sig snævert og specifikt til hendes personlige problem og situation. Det er samtidig karakteristisk, at hendes beskrivelse umiddelbart har karakter af at være en defensiv og forsvarspræget beskrivelse af gruppen. En beskrivelse, som undviger at se sin sociale marginalisering i øjnene. I forhold til gruppen og samarbejde fortæller Inger således, at: *"Altså det er i orden, det er godt nok, det er godt nok. ... Men altså, jamen det er godt nok, og vi snakker sammen, og det hele. Det er i orden. Det er i orden. ... Men. (Men de hører bare ikke efter, hvad du). Men jeg er ked af, at dem vil ikke høre mig. ... Altså, jeg beder dem mange gange, og lære. Det gør jeg, derfor har så travl og ja. (Synes du I snakker sammen på en anderledes måde, end I gjorde tidligere?). En gang til? (Snakker sammen på en anderledes, har I et andet forhold, eller). Nej altså, det er godt nok. Altså, snakker sammen og - det er godt samarbejde. ... Det, det er godt. (Det har du ikke noget, at udsætte på.). Ja"* (s. 12, li. 1).

Umiddelbart fremtræder der en markant splittelse i Ingers vurdering af gruppen. Der ses en vedvarende - grænsende til det monotone - forfægtelse af, at gruppen og samarbejdet "er i orden", at "det er godt nok" og at "vi snakker sammen", men samtidig giver hun udtryk for en dyb frustration og fortvivlelse over den manglende forståelse og lydhørhed over for hendes situation. Splittelsen er udtryk for en benægtelse og undvigelse med hensyn til at se sin egen sociale marginalisering og isolation i øjnene, samtidig med at hendes personlige problemer er så presserende, at det ikke er muligt at opretholde selvbedraget om den gode gruppe. Det ubærlige i at erkende den ignorance og forladthed, som kendetegner Ingers sociale situation og status i gruppen, understeges yderligere af, at hun selv efter at have givet udtryk for sin frustration over den manglende forståelse og hensyntagen, modsiger sig selv ved endnu engang at fremhæve gruppens gode kvaliteter.

---

<sup>347</sup>En beskrivelse, som senere blev bekræftet under gruppediskussionen, fordi Inger igen blev konfronteret med det retoriske spørgsmål fra Annas side, om hun ønskede at gå ned i løn? Hvilket Inger svarede afkræftende på.

Denne insisteren på at beskrive gruppen og samarbejdet som godt til trods for hendes konkrete erfaringer med manglende forståelse, lydhørhed og hensynstagen er udtryk for en resigneret accept af det, som står uden for hendes magt og indflydelse at påvirke.

En dybere forståelse af Ingers situation i gruppen opnås, når vurderingen af gruppen forbindes med hendes erklærede ønske om at blive forflyttet og komme til at arbejde ved andre maskiner. Inger fortæller således: *"Ja. Det vil jeg meget gerne (flyttes til en anden maskine). Men selvfølgelig det er ikke mig der bestemmer, det er, det gør. (Nej, men det var vel også lidt meningen, at man selv skulle bestemme lidt mere). Jamen det er ikke, altså jeg ville meget gerne, men der er nogen der bestemmer, hvem? (Hvem er det, der bestemmer?). Det ved jeg ikke, Direkticen, eller Anna, eller, ja også gruppen. (Ja. Men du er jo også en del af gruppen). Ja. (Føler du dig som medlem af en gruppe, eller ?). Altså nu, ja hvis vi snakker og diskutere, hvad skal vi lave, så føler jeg det. ... Jeg også snakker. (Men du synes alligevel ikke rigtig, at de hører efter hvad du siger). Nej, nej. Måske derfor for jeg er dårlig til at tale dansk. (Nej så dårligt er det heller ikke). Neej. Altså det er også et svært sprog. (Ja men man kan nu godt forstå hvad du siger). Nå, tak skal du have. (Så det er nu ikke, det kan ikke være forklaringen.). Når jeg siger, at jeg vil på anden maskine, altså, åh Inger du er dygtig til det, vi har masser af sytøj til dig, og så gør jeg det, selvfølgelig. (Ja. Du skal også tænke lidt på dig selv, jo). Ja det skal jeg, men hvordan. ... Hvordan. Jeg skal på arbejde. (Det er også lidt det der med effektiviteten, gruppens effektivitet og. Det er lidt af et dumt dilemma). Selvfølgelig, hvis vi flytter til andre maskiner, så meget tid til at lære. Selvfølgelig vi taber, fordi altid det er svært når det begynder, ikke osse. Men jeg kan lige så godt være dygtig ved at sy ved anden maskine, altså. Selvfølgelig det første tid, stykke tid vil være langsom, og svært"* (s. 19, li. 19).

Inger fortæller således, at hun ikke er i stand til at udøve indflydelse på gruppen og gruppens beslutninger. Det er andre, der har magten og bestemmer. Der foreligger samtidig en udpræget tvivl om, hvem det er, der mere præcist bestemmer og har magten. Er det direkticen, gruppekoordinatoren eller gruppen? Denne diffusitet, og specielt det forhold, at Inger nævner gruppen i denne sammenhæng, understreger hendes sociale marginalisering. Det fremgår også, at Inger affinder sig med de andres beslutninger, omkring hvilke arbejdsoperationer hun skal arbejde ved. Selvom hun frustreres og fortvivles over affærdigelsen fra gruppen og dens medlemmer, så affinder hun sig altså (også) med denne situation.

Til trods for dybe frustrationer og sin fortvivlelse er Inger altså kendetegnet ved at affinde sig og føjeligt underkaste sig – en måde at forholde sig på, som skal sættes i relation til hendes sociale isolation og marginalisering i gruppen.



Forbindes ovennævnte med Ingers tidligere fortælling omkring den interaktion, hun har haft med gruppekoordinatoren omkring ønsker om forflyttelse og oplæring ved andre arbejdsoperationer, bliver det muligt at forstå den fastlåshed, som Inger og gruppen befinder sig i over for en forpligtet og solidarisk intervention over for Ingers situation.

Det uløselige ved situationen skal ikke alene forstås ud fra det forhold, at den knægtelse, som Inger oplever, blot og bart afspejler en systemimmanent indlejret vold (lønsystemet som et strukturelt vilkår) eller ud fra det forhold, at forfølgelsen af gruppens velfærd (og mål) står i et iboende modsætningsforhold til varetagelsen af Ingers velfærd (og ønsker og behov). Det uløselige ved situationen skal også forstås ud fra det forhold, at gruppens rolle- og magtstruktur resulterer i en fastlåsthed, der begrænser muligheden for at intervenere overfor Ingers problem på en forpligtet måde. Gruppens rolle- og magtstruktur udelukker en mere kollektiv og fælles ansvarlighed. Det betyder, at magthaveren (Anna) manøvrerer inden for et rum, hvor der ikke foreligger en kollektiv ansvarlighed over for på den ene side gruppen og selvstyret og på den anden side enkeltmedlemmernes ønsker og behov. En forpligtet intervention over for Ingers situation fra Annas side rummer en stor risiko for, at hun sætter sig egen legitimitet over styr i forhold til sin magtbasis. Netop fordi en sådan intervention rummer en betydelig risiko for at forringe hendes muligheder for at honorere det mandat, som hun er ”valgt” på basis af. Gruppens rolle- og magtstruktur, som afspejler interaktionen og den manglende deltagelse og involvering i forhold til selvstyret hos flertallet af gruppens medlemmer samt Ingers personlige marginalisering, betyder, at det er vanskeligt at opnå en mere kollektiv forpligtelse og ansvarlighed over for Ingers udstødelsestruede situation. Annas afvisende reaktion på Ingers anmodning og ønsker er ikke blot udtryk for personlig kynisme, men afspejler også hendes rolle og magt i gruppen. Paradokset er, at fordi hun er så magtfuld, enerådighed og eneherkende, så står det ikke i hendes magt at gribe ind på en mere forpligtende og solidarisk måde i Ingers vanskelige situation. Det står nemlig ikke i hendes magt at bryde/modvirke den systemimmanente vold, der er indlejret i gruppeakkordlønsystemet, og som ligger til grund for knægtelsen af Ingers ønsker og behov. Håndteringen af dette problem forudsætter en kollektiv forpligtelse og ansvarlighed, fordi den, forudsætter en tilsidesættelse af en ensidig forfølgelse af maksimering af produktivitet og indtjening<sup>348</sup>.

Annas brutalisering (og gruppens brutalisering) over for Inger kan også forstås som en vanskelighed ved at manøvrere mellem forskellige interesser, hvor der qua gruppens organisering og rolle- og magtstruktur ikke er udviklet en fælles ansvarlighed over for gruppens mål og hinandens inte-

---

<sup>348</sup>Gruppekoordinatoren kan ikke være sikker på, at hun har de andres opbakning i forhold til en imødekommelse af Inger. Gruppekoordinatorens legitimitet består i at være et skaffedyr - og hvis hun ikke kan indfri og skaffe varen, så falmer legitimiteten.

resser og behov. Selvom det tilsyneladende er gruppekoordinatoren, som bestemmer og autonomt har magten, så skal denne magt udøves og forvaltes på en sådan måde, at magtens legitimitet ikke antastes eller undergraves. En autokratisk ledelsesstruktur, karakteriseret ved en eneherster med en forholdsvis enerådighed, gør det vanskeligere at imødekomme Ingers behov og interesser, fordi der ikke foreligger en fælles ansvarlighed blandt gruppens medlemmer for hinanden og kollektivet. Gruppens organisering og rolle- og magtstruktur er med andre ord i sig selv en barriere for at intervenere over for Ingers situation. Den legitimitet, som gruppekoordinatoren baserer sig på, er primært at forvalte gruppens indtjeningsmæssige interesser. En imødekommelse af Inger risikerer at sætte denne legitimitet på spil og at undergrave sig selv som gruppekoordinator<sup>349</sup>.

#### **4. Afrunding**

Inger befinder sig i en udtalt helbreds- og udstødelsestruet situation og har i denne forbindelse rettet forhåbninger til, at omstillingen vil kunne afhjælpe nogle af hendes problemer med at klare arbejdet. Disse forhåbninger er imidlertid ikke blevet indfriet, fordi gruppen i forfølgelsen af kollektivets interesser har tilsidesat Ingers behov og tarv.

Inger forsøger at argumentere for det rimelige i, at hun kommer til at arbejde ved andre maskiner. Problemet er selvfølgelig, at dette bryder grundlæggende med de dominante medlemmers forståelser og prioriteringer. Betragtningerne omkring tilsidesættelsen af Ingers ønsker og behov har indtil videre angået, hvorledes en imødekommelse af disse behov kolliderer med systemimmanente rationaliteter ved det gruppeorienterede produktionssystem og den rationalitet, som gruppens mere dominante medlemmer formulerer. Lige så interessant er det selvfølgelig at overveje, hvorledes gruppens svagere medlemmer forholder sig til Ingers ønsker. Er der chance for opbakning fra andre svagere medlemmer?

Ingers historie er dog også en konkret påmindelse om, hvem der har magten og hvem der ikke har magten, og hvad der er legitimt og hvad der ikke er legitimt. Selvom nogle af gruppens svagere medlemmer skulle have sympati for Inger, så skal de også forholde sig til, at en erklæring af en

---

<sup>349</sup>I forhold til Ingers mere konkrete beskrivelser og fortællinger omkring interaktionen med gruppen omkring hendes ønske om at flytte til andre arbejdsoperationer, er det relevant at notere sig, at de andre gruppemedlemmer er fraværende i hendes beskrivelser og fortællinger. Det betyder, at hun altid træder op som enkeltperson i forhold til de instanser, som hun tilskriver magten til at ændre på hendes situation, nemlig Anna og direktøren. En sådan manglende forankring i et kollektivt fællesskab må formodes at fungere som en væsentlig barriere i forsøget på at udøve indflydelse på sine omstændigheder og forsøg på at udøve indflydelse på de magtinstanser, som hun henvender sig til.

sådan sympati samtidig udtrykker en dissident holdning og prioritering i forhold til gruppens dominante medlemmer og hermed indeholder en klar risiko for at ”tæbe ansigt”.

Ingers historie er en konkret illustration af, at gruppens mål altid har prioritet over enkeltmedlemmers mål og interesser. Og en illustration af de dominantes magt som en magt til at tilsidesætte de svagere medlemmers mål og interesser. Med andre ord: Ingers historie illustrerer også de svagere medlemmers magtesløshed. Denne magtasymmetri repræsenterer for de svagere medlemmer på mange måder en fortsættelse af det tidligere produktionssystem. Man må lystre, gøre som man får besked på, underordne og underkaste sig.

Det er ikke Ingers inkonsistens, som medfører handlingslammelse og underkastelse. Inkonsistensen er i stedet et resultat af hendes magtesløshed og undertrykkelse.

## *Kapitel 20*

### *Bente*

Bente tilhører gruppens magtcentrum. Bente er samtidig benægtende, undvigende og måske forsvarspræget i forhold til beskrivelsen af de repressive mekanismer, som udspiller sig i forhold til gruppens svagere medlemmer. Denne benægtelse og forsvarsprægede situation hænger sammen med to forhold, nemlig at hun givet sin status og rollen i gruppen er en aktiv aktør i repressionen og at disse repressive mekanismer står i modsætning til Bentes personlige moralkodeks omkring sammenhold og solidaritet. Dette kommer blandt andet til udtryk gennem en dobbelt hævde af på den ene side solidaritet og den gode gruppe og på den anden side konkrete beretninger/fortællinger, som illustrerer, at det modsatte er tilfældet<sup>350</sup>.

Bente er magtfuld, men også selv sårbar og et offer. Bente er under interviewet karakteriseret ved en splittelse mellem på den ene side sine mere manifesterede forståelser og selvopfattelse (identitet) og på den anden side sin faktiske, personlige og sociale væren udtrykt ved mere latente og skjulte følelser, motiver og impulser, der både benægtes, forsvares og undertrykkes.

Det forekommer, at Bente i sine temasætninger af omstillingen og gruppens organisering ofte forsøger at foregive en loyalitet over for omstillingen ud fra et EGA-handleplansperspektiv. In-

---

<sup>350</sup>Bente distancerer sig fra frustrationer og frustrerende situationer gennem humor og sarkasme.

interviewet rummer måske derfor en normativ farvning, fordi Bente forsøger at foregive en positiv opbakning omkring EGA-handleplanen ud fra en forventning om, at forskeren har sympati for denne<sup>351</sup>.

### ***1. Oplevelsen af omstillingen og arbejdet som en selvstyrende produktionsgruppe: Usikkerhed som nøglebegreb***

Adspurgt om, hvordan Bente har oplevet omstillingen, tilkendegiver hun, at hun ikke har noget imod arbejdet i selvstyrende arbejdsgrupper som sådan, men at hun samtidig oplever, at man et halvt år efter indførelsen af arbejdsgrupperne egentlig endnu ikke er kommet i gang med at virke som en selvstyrende arbejdsgruppe. Omstillingen har været karakteriseret ved mange afbrydelser og omskiftelige ordre- og arbejdsmæssige situationer, som har været en væsentlig barriere for omstillingen. Bente fortæller således, at: *"Jamen altså systemet, har man da ikke noget imod, men nu blev vi jo flyttet, over og skulle lave nogle helt nye produkter, ikke osse. ... Så går ned, og starter forfra igen. ... Lønæssigt set. ... Ja vi får suppleret op til 100, men det har du jo nok hørt, men det er da, det er bittert. Men det er, jeg synes egentlig vi er kommet godt efter det"* (s. 1, li. 9).

Det centrale problem er ifølge Bente, at indtjeningen og produktiviteten endnu ikke er tilfredsstillende. Denne utilfredsstillende situation tilskriver Bente de vilkår, som gruppen har virket under i form af de ordrer, man har været beskæftiget med, hvorimod hun vurderer, at gruppen i sig selv "er kommet godt efter" at virke som en selvstyrende produktionsgruppe. Bente fortæller således, at: *"... vi har ikke haft sådan nogle store ordrer, hvor vi kunne sige, nu kan vi bare rigtig køre, og prøve at blive lidt siddende til at få det til at køre, vel. ... Vi har altid, vi har hele tiden været meget skiftende"* (s. 6, li. 1)<sup>352</sup>.

Et væsentligt aspekt ved gruppens produktivitets- og indtjeningsmæssige situation angår således ifølge Bente, at gruppens beskæftigelsessituation (ordrer) har stået i vejen for en gennemførelse af den task-specialiseringsstrategi, som gruppens dominante medlemmer forfægtede som en strategi med henblik på at maksimere gruppens indtjening. Bentes synspunkt er således, at gruppen ikke

---

<sup>351</sup> Det er ikke sådan, at Bente lyver sig til en positiv opbakning omkring en indsats overfor nedslidning. Grunden til påstanden i paragraffen er, at denne tematik står fuldstændig løsrevet fra resten af Bentes temasætning omkring omstillingen.

<sup>352</sup> Senere i casen belyses denne problemstilling også i relation til spørgsmålet om planlægning og koordinering af arbejdet og arbejdsprocesserne. Hos Bente henviser udsagnet "at man ikke er kommet i gang" snævert til produktivitets- og indtjeningsspørgsmålet - at man endnu ikke har fået lov til at vise, at man kan tjene penge som en selvstyrende produktionsgruppe.

har fået mulighed for og lov til at vise, at den kan tjene penge som en selvstyrende produktionsgruppe, på grund af det arbejde, som den har været beskæftiget med.

Gruppens problemer med at have en acceptabel indtjening og produktivitet identificeres altså som forårsaget af gruppens omskiftelige arbejds- og ordremæssige situation. Med udtrykket, at "*så går ned, og starter forfra igen*", beskrives situationen af Bente med en metafor fra Sisyfos-myten<sup>353</sup>. En omskiftelighed, som har medført, at så snart gruppen har fået kørt arbejdet ind og fået det til at fungere løn- og produktivitmæssigt, så har man fået nogle nye ordrer, som har medført, at man har kunnet starte forfra med hensyn til at kæmpe for at få indtjeningen og produktiviteten op på et acceptabelt niveau. Som Bente beskriver det i relation til gruppens aktuelle arbejdsmæssige situation, på det tidspunkt interviewene blev gennemført: "*Jeg synes da også, at vi er kommet godt nok efter det. Men det giver da, det giver jo et dyk igen. ... altså vi får suppleret op til 100 %. ... Og det har vi da fået indtil nu, i hvert fald, men vi ved ikke hvor længe de bliver ved med at give os det, men det er i hvert fald noget andet end. ... han har ikke sagt, hvor længe han vil give det. Det har han ikke. ... Men jeg synes også, at han slipper da billigt fordi vi, eller billigt og billigt, men vi har da alligevel fået den op på 92. ... Og det kom ret hurtigt, synes jeg. ... Nu her, har vi vel været i gang en måned, vel. ... Jeg tror det er 2 lønningsperioder, vi har kørt derovre. Ja. (Hvad lå I på før?). Jamen vi var da oppe på, ..., ja hvad var vi oppe på, .., var vi ikke oppe på 110 på et tidspunkt. (Ja, det var da). Ja. (Rimeligt godt, var det sådan). Ja. Men jeg tør ikke lige sige det. Men altså, men det var da heller ikke noget der lå fast, hver gang vi fik løn, men vi var da oppe over, ikke osse. Og så kommer derover, og så sidder man der og knokler, og du ved, så får man sådan en udskrift, og så er vi nede på de her 60 - 70 stykker. (griner). Nej vi var ikke, tror ikke vi var nede på 60, nej det har vi heller ikke"* (s. 1. li. 28)<sup>354</sup>.

Udover at Bente oplever, at omstillingen har været frustrerende på grund af små og omskiftelige ordrer, hvor det har været vanskeligt at oppebære en acceptabel indtjening og hermed bevise gruppens evne til at fungere som en selvstyrende produktionsgruppe, rummes der også mere or-

---

<sup>353</sup> Denne metafor er interessant: Hver gang man kommer til en ny ordre, kan man begynde forfra med at kæmpe sig op på en acceptabel indtjening. At der er tale om en kamp underbygges af, at man er blevet suppleret op, fordi man har haft perioder med en meget lav produktivitet. I metaforen ligger også en pointe om, at det er ydre omstændigheder, der hele tiden sætter gruppen tilbage til, hvor den begyndte. Metaforen peger på, at det centrale er at kæmpe sig op på en acceptabel produktivitet og indtjening, men at man hele tiden forstyrres - og hindres heri. Metaforen fortæller samtidig, at gruppen i sig selv er god, fordi man fra gang til gang har vist, at man relativt hurtigt kan komme op på en acceptabel produktivitet - hvor man ikke skal hjælpes via kompensation, men at det har været et forgæves slid og arbejde, fordi man så er kommet til noget helt andet, hvor man kan starte forfra endnu engang.

<sup>354</sup> Dette interviewuddrag rejser selvfølgelig nogle yderligere problemstillinger, nemlig en frustration omkring den usikkerhed, der foreligger omkring supplerung, hvis man ikke har en tilfredsstillende indtjening. Disse tages op senere i analysen.

ganisations- eller systemkritiske elementer i Bentes fortælling. Organisationskritiske elementer, som angår, at fastholdelsen af et akkord- og tidsstudiebaseret lønsystem er ude af trit med de ordre- og arbejdsmæssige vilkår, som gruppen har arbejdet under. Som Bente beskriver det: *"Og det var også derfor, at det var så svært, at køre almindelige akkorder, og det er jo også med almindelig akkord, det her den er bare udregnet (???) på en anden måde. Øh, fordi man kan ikke få rutinen i nogen ting. ... Det kan man ikke. Man kan ikke få, det man havde sin gode løn på førhen, det var en god gammel rutine man havde, ikke osse. Ved at have kørt det samme i mange år. Så det. Og det får man aldrig på en sådan måde, når det er man skal skifte meget, det er klart. Men det er da sundere, og det må man da også ligesom betale lidt for. Det synes jeg er i orden. Lidt altså. (Griner)"* (s. 29, li. 1).

Indvendingen er, at den større jobvariation og omskiftelighed resulterer i, at man ikke længere kan oppebære den rutine, som i virkeligheden var en forudsætning for en høj produktivitet og indtjening under det tidligere linieorienterede produktionssystem. Selvom Bente tilkendegiver, at den nuværende arbejdsituation ud fra et helbredsmæssigt perspektiv er sundere, og at hun er/var indstillet på at gå ned i løn som bytte for et mindre belastende arbejde, så tilkendegiver hun samtidig, at lønnedgangen har været i overkanten af det acceptable.

Udover disse problemer forbundet med den gruppebaserede arbejdsorganisering og fastholdelsen af et produktivitets- og tidsstudiebaseret lønsystem,<sup>355</sup> så beskriver Bente også, at selve omstillingsforløbet har været problematisk, hvilket hænger sammen med, at ordresituationen generelt på virksomheden har været sådan, at grupperne i perioden har været på fordeling - det vil sige gået på arbejdsløshedsunderstøttelse i 14dages perioder. Det har medført afbrydelser i forhold til indkøringen af grupperne, og at den arbejdsmæssige situation langt fra har været optimal.

### ***1.1. Gruppens usikre situation og identitetstrussel***

Den usikkerhed og uvished, som Bente fortæller, har karakteriseret omstillingen, opleves som frustrerende og det betegnes som "bittert", at gruppen endnu ikke har fået arbejdet sin produktivitet op på et acceptabelt niveau.

Bentes problemidentifikation henviser til, at de vanskeligheder, som gruppen har oplevet, hænger sammen med nogle omstændigheder, der er påført gruppen udefra og ikke er relateret til gruppens funktionsmåde som sådan. Dette begrundes med, at gruppen i de perioder, hvor den har været

---

<sup>355</sup> Dette er et eksempel på, hvordan dele af det tidligere produktionssystem og arbejdsorganisatoriske rationalitet er blevet transformeret over i det nye gruppebaserede produktionssystem.

beskæftiget med sit eget sytøj har haft en god produktivitet og indtjening. De omskiftelige og vekslende arbejdsmæssige vilkår har imidlertid medført, at gruppen ikke definitivt har kunnet bevise og opnået vished om, at den indtjeningsmæssigt kan fungere som en selvstyrende produktionsgruppe, hvor man mere permanent ligger på en høj produktivitet og indtjening.

Den tvivl, usikkerhed og frustration, som Bente beskriver, at situationen er forbundet med, angår ikke blot lønledgangen ved omstillingen i ren materiel forstand, men er også et anslag mod hendes identitet. Denne situation og de vanskeligheder, som gruppen har oplevet, beskrives af Bente som frustrerende og emotionelt belastende. Adspurgte om omstillingsforløbet og de usikkerheder, der er forbundet hermed, har påvirket stemningen i gruppen, fortæller Bente således: *"Ja det burde det jo bare ikke gøre, når det er at vi ved vi får suppleret op til 100, men det er som om, at det går din ære lidt for nær. ... Ja, det gør det. (Hvorfor gør det, det?). Ja, det ved jeg ikke. (griner). Jeg synes ellers ikke jeg plejer at være sådan en der"* (s. 3, li. 30).

Bente fortæller således, at usikkerheden og gruppens arbejdsmæssige situation opleves som frustrerende og ærekrænkende. Som Bente udtrykker det; *"det går ens ære for nær"*. Det er bittert og ærekrænkende, at man ikke har kunnet bevise, at man som gruppe kan ligge på en acceptabel indtjening. Hun antyder, at udover, at hun oplever sin ære gået for nær, så har hun også i forbindelse med omstillingen oplevet nogle følelser hos sig selv, som hun ikke bryder sig om. Det fremgår, når Bente siger *"Jeg synes ellers ikke jeg plejer, at være sådan en der"*. Emotioner som hun har vanskeligt ved at forstå og acceptere ud fra hendes mere rationelle forklaringer på gruppens vanskeligheder og spørgsmålet om, hvorfor man endnu ikke er kommet i gang. Bente oplever altså omstillingen som emotionelt belastende og frustrerende på to måder. Det er ærekrænkende, at gruppen ikke har kunnet tjene sin egen løn, og hun har oplevet nogle nye sider af sig selv, som hun egentlig ikke bryder sig om<sup>356</sup>.

---

<sup>356</sup>På nuværende tidspunkt kan kun konkluderes, at omstillingen for Bentes vedkommende er forbundet med emotionelle belastninger på disse to måder. Den mere uddybende analyse og bestemmelse af, hvad det mere præcis handler om, vil der først blive redegjort uddybende for senere i afsnittet. Bente er splittet mellem "den gode gruppe" og "de dårlige gruppemedlemmer". Lønsørgsmålet er her en central problemstilling i denne splittethed mellem at være solidarisk og usolidarisk. Bente forsøger at forsvare sig og undertrykke mere latente og skjulte følelser og motiver, fordi de grundlæggende bryder med hendes selvopfattelse og moralkodeks som en socialt forpligtet og solidarisk arbejder. Den lønmæssige forbundethed som et strukturelt vilkår har således for Bentes vedkommende medført et skisma, hvor hun over for gruppens svagere medlemmer udviser en væren, som krænker hendes mere grundlæggende værdier omkring solidaritet. Disse følelser henviser sikkert til, at den lønmæssige forbundethed som et strukturelt påtvunget vilkår betyder, at Bente bryder med egne moralkodekser. Hun er magtesløs over for kollektivt, hvilket betyder, at der sker en "overspilseffekt", hvor man begynder at frustreres over og udøver repressive mekanismer og sydebukmekanismer over for nogle af gruppens svagere medlemmer. Bente deltager i dette, men det er vigtigt at huske, at disse sydebukmekanismer udspiller sig som et kollektivt anliggende, som forklaringsmodeller på gruppens problemer, hvor enkeltmedlemmer udpeges som problemet, i stedet for en mere kritisk vurdering af gruppen og dens praksis som sådan. Problemet er, at man på

Den ærekrænkelse, som Bente tilskriver situationen, kunne umiddelbart anskues som en irrationel emotionel krænkelsesoplevelse, alt den stund, at Bente ud fra sine mere rationelle årsagsforklaringer entydigt identificerer gruppens utilfredsstillende situation som et resultat af ydre påførte vanskeligheder. Ærekrænkelse er i denne sammenhæng enten udtryk for en personlig nagende tvivl, om dette nu er hele sandheden (om gruppen nu ikke også selv har et medansvar for miseren), eller udtryk for en form for social frustration på grund af gruppernes indbyrdes konkurrence med hinanden omkring indtjeningen (jf. oplevelsen af en anden gruppe). Det kan godt være, at Bente mener, at det skyldes ydre og uforskyldte vilkår, men hvad tænker de andre grupper? Lav produktivitet er et anslag mod gruppens og dens medlemmers status og identitet på arbejdspladsen.

Der foreligger således i Bentes bevidsthed og forståelse et skisma mellem på den ene side hendes mere rationelle årsagsforklaringer på gruppens vanskeligheder (det manifeste niveau) og på den anden side hendes mere skjulte emotionelle reaktioner på denne situation (det latente niveau)<sup>357</sup>.

Gruppens omskiftelige og turbulente arbejdsmæssige situation beskrives som uhyre belastende. Som Bente udtrykker det: *"Ja vel skal der så (være en oplæringsperiode), og det er helt andre stoffer, end vi er vant til at have med at gøre, ikke osse. Så ... Det er også det jeg siger, hvis jeg kan klare det her forår, så kan jeg klare alt, så er der ingenting der kan vælte mig. (Hvordan synes du, at det her forår har været?). Jamen det er ikke bare herude. Jeg var hjemme, min far, han døde jo hjemme. Vi passede ham i 5 uger. Så døde min svoger 14 dage efter han blev begravet. (Ja, så det har på alle måder,). Ja. (Været noget af et hård forår). Det har det faktisk. Men det skal nok komme igen. (D.v.s., at så har du været væk i 5 uger?). Ja"* (s. 4, li. 8).

Emotionelt har Bente oplevet omstillingen som belastende og forbundet med en øget sårbarhed<sup>358</sup>. En sårbarhed, som ifølge Bente både relaterer sig til arbejdet og privatsfæren. Bente fortæller således, at hun privat har været i en presset situation med dødsfald i familien. Hvorvidt, og i hvilket

---

et personligt plan godt kan have kvababbelser omkring at deltage i disse sociale repressive mekanismer, fordi det strider mod de humanistiske idealer, man som enkeltperson oppebærer. Problemet er, at i gruppens værneforståelser omkring sig selv og dens utilfredsstillende situation, er der samtidig nogle sprækker, som gør, at man har svært ved at leve med sin egen praksis eller tvivler på, at forklaringerne rummer hele sandheden.

<sup>357</sup>Bente har på den ene side nogle årsagsforklaringer, der henviser til omstændighederne. På den anden side oppebærer hun også en frustration over enkelte af gruppens medlemmers indsats. Den anden fremgår ikke nær så tydeligt som den første, fordi der er nogle benægtelses- og forsvarsmekanismer på spil. Denne inkonsistens hænger også sammen med, at selvom hun påpeger de strukturelle vilkårs betydning, så ligger hun også under for et indsats- og belønningsperspektiv udtrykt i et tidsstudie- og akkordbaseret lønsystem (tayloristisk lønsystem). Et perspektiv om, at man bliver aflønnet efter indsats.

<sup>358</sup>Spørgsmålet omkring den øgede sårbarhed, som omstillingen til arbejdsgrupper har været forbundet med for Bentes vedkommende, tages op igen i forbindelse med diskussionen af lønspørgsmålet. Bente forfægter her et aflønnings- og indsatsperspektiv, men har samtidig været i den situation, at hun personligt ikke har kunnet leve op til en overensstemmelse mellem indsats og indtjening. Hun er ifølge eget udsagn en af dem, som vedvarende ikke har kunnet tjene sin egen løn. Denne diskussion resulterer i et kraft emotionelt frustrationsudbrud: *"Men de andre kan jo fyre mig, hvis de er utilfredse"*.



omfang, der foreligger en spilovereffekt mellem disse to sårbarhedssituationer, er det vanskeligt at udsige noget om på basis af den foreliggende undersøgelse<sup>359</sup>.

Den sårbarhed og trussel som omstillingen til arbejdsgrupper er forbundet med for Bentes vedkommende kommer også til udtryk ved en vis ambivalens over for omstillingsforløbet i forhold til de perioder, hvor grupperne var på fordeling på grund af manglende arbejde/ordrer på virksomheden. Det beskrives som et frustrationselement og usikkerhedsmoment i sig selv, som har virket som en barriere med hensyn til indkøringen af selvstyrende produktionsgrupper. Fordelingen beskrives imidlertid også som en nødvendig udfrielse og frisættelse fra de emotionelle belastninger, som Bente oplever, omstillingen var forbundet med. Bente beskriver det som et nødvendigt og tiltrængt afbræk: *"(Hvordan har du oplevet hele det der med, at I startede op med at gå på fordeling, og). Ja det har vi været på flere gange (latter). Nej men det var ligesom jeg trængte til det der. Så skulle jeg sidde ovre ved min far i 5 uger, hver eneste nat ikke osse. ... Så det - jeg synes det var dejligt. ... Men det, det tror jeg da også de andre de synes. (Hvordan var det i forhold til at komme i gang med det her gruppearbejde?). Det var, det var svært. Hver mandag der var vi bare så langt nede. Altså når vi startede op og skulle arbejde om mandagen, der efter 14 dage hjemme. Så kommer ud, for det du afleverede, det var væk. Færdig produkt, ikke osse. ... Så skal du starte op. Der gik så meget spildtid der når man kom mandag morgen. For hvad skal vi lave. Det vidste vi ikke på forhånd. Der var, altså Ella havde godt nok skrevet en seddel, at hun som forslag, hvad hun mente. Det var næsten også nødvendigt. Men så inden man får det hele ned, og kommer i gang, og. (Så I fik aldrig mulighed for at køre det op?). Nej. Nej, fordi når der så er gået en uge, jamen så havde vi fri igen, ikke osse. Så hvad det angår var, der var det noget lort. Det var det. (Var det noget der påvirkede humøret?). Nej det synes jeg ikke. Altså ikke andet, end at man kunne - man sukkede da lidt når man så sin mandags effektivitet, der. ... Det gjorde man" (s. 32, li. 1).*

## **1.2. Tror hun bliver glad ved det, når det kommer i gang**

Selvom Bente oplever og beskriver, at omstillingen har været frustrerende og emotionelt belastende, så betyder dette ikke, at hun har et nostalgisk ønske om at vende tilbage til det tidligere produktionssystem. Bente tilkendegiver tværtimod, at hun tror, at hun bliver glad for at arbejde i arbejdsgrupper. Bente fortæller således, at: *"Jamen jeg kan, tror jeg bliver varm nok på det her nye. Altså, når det først kommer til at (fungere). (Men du er stadigvæk lidt usikker?). Jamen vi*

---

<sup>359</sup>Dette kunne tolkes, som udtryk for at den ene usikkerhed/trussel aktiverer en anden usikkerhed/trussel - denne gang i privatlivet.

*har alligevel kørt meget, fordi at vi har næsten altid lånt nogen ud, for en anden gruppe ikke osse. ... Eller at nogen, at nogen skulle lave noget for nogle andre grupper, og sådan noget, ikke osse. ... Der har vi været brugt meget til, og vi bliver også brugt til prøverne og sådan noget. (Så altså med de ordrer I har haft, der har det været svært, rigtig at få det til, at). Ja, for nu f.eks. sådan nogen, som øh pionererne. De kan jo køre på en helt anden måde. Det er jo sådan nogle kæmpeordrer de får ind, og kan bare, ikke osse. Det har vi jo slet ikke prøvet. Overhovedet ikke. Det har vi ikke. (I havde i virkeligheden behov for at få en ordentlig). Det kunne være skæg at prøve. Så kan vi se, om vi virkelig kan. (latter). (Se hvad der sker?). Ja, så kan det være, at vi er gået alle sammen i vrede. Det ved man aldrig" (s. 49, li. 30).*

Selvom Bente således tilkendegiver, at hun tror, hun bliver glad ved at arbejde i arbejdsgruppe, når/hvis gruppen får nogle mere optimale arbejdsbetingelser og hermed får mulighed for at vise, at de kan fungere som en gruppe med en acceptabel indtjening, så udtrykker hun også tvivl om denne ændring nogen sinde sker og tilkendegiver endnu engang, hvor frustrerende situationen opleves af gruppemedlemmerne (Jf. udtrykket: så kan det være, at vi er gået alle sammen i vrede).

Igen temasætter Bente, at hun ikke oplever, at gruppen rigtig eksisterer endnu. Dog er der stadigvæk en forhåbning om, at hun vil blive glad for at arbejde i gruppe. Samtidig gives der udtryk for en forhåbning om, at gruppens arbejdsmæssige situation ændres, således at gruppen kommer til at arbejde med sit eget sytøj igen (som man kender og har rutine i), og at man kommer til at arbejde med nogle kæmpeordrer.

Bente temasætter hermed udelukkende spørgsmålet omkring selvstyret ud fra et perspektiv om, hvilket arbejde gruppen får. Et perspektiv, som knytter an til gruppens task-specialiseringsstrategi, og hvor spørgsmålet om autonomi og selvstyre og øget jobvariation er fraværende som forhåbninger og mulighedszoner. Det eneste, det drejer sig om, er at få nogle kæmpeordrer, så gruppen kan vise, at den kan tjene penge. Dette betyder også, at der hos Bente ikke foreligger en egentlig positiv anknytning af forventninger til arbejdet i gruppe. Hverken i form af selvstyre/selvforvaltning (jobberigelse) eller jobvariation (jobudvidelse). Bentes tilkendegivelse af, at hun tror, at hun nok skal blive glad for at arbejde i arbejdsgruppe, kan derfor både ses som en resigneret accept af det uomgængelige, nemlig at ledelsen har besluttet indførelse af selvstyrende produktionsgrupper, samt en forhåbning om, at de kvaler og problemer gruppens beskæftigelsesmæssige situation har været forbundet med vil få en ende, og at man vil få noget arbejde, så man kan bevise, man kan tjene penge.

Ganske vist har Bente ikke et ønske om at vende tilbage til den linieorienterede arbejdsorganisering, men hun er til gengæld karakteriseret ved en forhåbning og et nostalgisk ønske om at vende tilbage til den ordre- og arbejdsmæssige situation, som kendetegnede den linieorienterede arbejdsorganisering<sup>360</sup>.

## ***2. Lønssystem og gruppen: Løn - belønning - rimelighed - solidaritet***

I forhold til lønspørgsmålet fremsætter Bente en række forskellige temasætninger. Temasætninger, som overordnet enten angår hendes mere personlige oplevelser af arbejdet under et gruppeakkordlønssystem eller hendes oplevelser af betydningen af den lønmæssige forbundethed og gruppeakkordlønssystemet for interaktionen i gruppen.

Disse to overordnede perspektiver i forhold til lønspørgsmålet og gruppeakkordlønssystemet betyder, at Bentes tilgang og refleksivitet omkring problemstillingen er kendetegnet ved en betydelig splittelse. En splittelse, som på den ene side er forankret i en mere personlig ambivalens, sårbarhed og krænkelse, og på den anden side forankret i hendes sociale tilhørsforhold til gruppens magtcentrum og involvering i nogle af de repressive strukturer og praksisser, der har udviklet sig. Der foreligger således en betydelig inkonsistens, modsætningsfuldhed og ambivalens hos Bente på dette område.

Adspurg om hvilke ulemper, Bente mener, at arbejdet i selvstyrende produktionsgrupper er forbundet med, fremhæves gruppeakkorden og den lønmæssige forbundethed. Bentes temasætning i forhold til gruppeakkordlønsspørgsmålet italesættes i et perspektiv om et uløseligt dilemma omkring forholdet mellem individuel indsats/præstation og kollektiv indsats/præstation, som betyder, at der ikke foreligger en overensstemmelse mellem individuel indsats og aflønning. Som Bente udtrykker det: *"Ja altså. Ulemperne det kan jo være en dag, hvor man sidder og tænker, så nu har jeg haft en skide god dag, ikke osse. Og så får man udskriftet, så er det bare dernede alligevel, ikke osse. Man kan ikke se, at man bare har knoklet. Vel. ... Og haft mange minutter inde, de er bare druknet i noget andet"* (s. 5, li. 20).

Det fremgår, at Bente oplever arbejdet på gruppeakkord som frustrerende. Spørgsmålet er så, hvad denne frustration personligt og socialt mere præcist dækker over. Er Bentes temasætning enten et udtryk for en frustration over, at ens egen indsats under gruppeakkorden "drukner" i andres util-

---

<sup>360</sup> Ændringen af virksomhedens ordremæssige situation var i denne sammenhæng en væsentlig baggrund for den arbejdsorganisatoriske omstilling.

fredsstillende indsats, eller handler det snarere om, at indførelsen af et gruppeakkordlønsystem medfører tab af den egenkontrol og autonomi, der forelå under det individuelle akkordlønsystem med en direkte og umiddelbar sammenhæng mellem indsats og aflønning? At frustrationen forbundet med arbejdet på gruppeakkord hænger sammen med, at man ikke længere har løbende og umiddelbart overblik over, hvor indtjeningsniveauet ligger, og derfor risikerer at blive skuffet og opleve, at man har knoklet for ingenting?.

Denne sidste problemstilling handler om, at overgangen fra et individuelt til et kollektivt lønsystem udgør et indgreb over for nogle af de tacklings- og arbejdsreguleringsmekanismer, som arbejderne har udviklet i forhold til et simpelt og ensformigt arbejde. Uanset om man er beskæftiget på et individuelt eller kollektivt akkordlønsystem, så ændrer det ikke på, at lønnen er det eneste meningsbærende indhold, fordi selve arbejdet ikke har ændret sig grundlæggende (specielt i en situation, hvor gruppen ikke er kommet i gang med at fungere som en selvstyrende arbejdsgruppe). Forskellen består altså blot i, at arbejdsreguleringen er gået fra at være et individuelt til et kollektivt anliggende, og at den oplevelse af kontrol og mestring, som den enkelte kunne oppebære, når arbejdet "kørte" under den individuelle akkord, tabes. Helt praktisk betyder det, at hvor man tidligere kunne regulere sin arbejdsindsats, når man havde oparbejdet en produktivitet og løn, så er dette ikke længere muligt under den kollektive aflønning, fordi man ikke længere har overblik over, hvor lønniveauet ligger. Under den kollektive akkord har den enkelte ganske vist stadigvæk en fornemmelse af, hvor egen produktivitet ligger, men arbejderne har ingen overblik over gruppens produktivitet. Dette tab af gennemskuelighed og overblik skyldes, at der under den kollektive aflønning ikke foreligger en direkte og umiddelbar relation mellem egen indsats/produktivitet og løn. Relationen mellem løn og indsats formidles gennem kollektivets samlede indsats.

Relateret til Bentes førnævnte påpegning af, at *"jeg synes ellers ikke jeg plejer at være sådan en der"*, skal frustrationen omkring arbejdet på gruppeakkord også forbindes med, at fokusering på produktivitet og indtjening<sup>361</sup>, specielt i situationer med en utilfredsstillende indtjening pga. den lønmæssige forbundethed, risikerer at give et mere anspændt forhold til ens kolleger. Uanset om man er beskæftiget på et individuelt eller et kollektivt akkordlønsystem, vil der givet arbejdets karakter foreligge en fokusering på produktivitet og løn. Forskellen mellem de to lønsystemer ligger således ikke i arbejdets mening og betydning, men derimod i, at med gruppeakkorden er

---

<sup>361</sup>I sig selv er produktivitetssystemet på Bodyware en hybrid mellem en mere klassisk individualistisk arbejdsorganisering gennem et tidsstudie aflønningssystem, hvor produktivitet beregnes på basis af den enkeltes produktivitet (Taylorisme), og en mere kollektivistisk arbejdsorganisering, hvor lønnen bestemmes af gruppens samlede produktivitet.

spørgsmålet om produktivitet og løn ikke længere blot et individuelt anliggende i den enkeltes arbejdsregulering, men et kollektivt anliggende (et socialt forhold). Det er måske det, som er baggrunden for Bentes ubehag, når hun siger: *"jeg synes ellers ikke jeg plejer at være sådan en der"*<sup>362</sup>.

Set i lyset af Bentes tidligere temasætninger af omstillingen og de problemer, som gruppen har haft, er det interessante omkring lønssystemet, at der sker en forskydning bort fra en betoning af gruppens ordre- og arbejdsituation hen imod egen og andres produktivitet og bidrag til gruppens fælles indtjening<sup>363</sup>. Det afgørende spørgsmål er, hvorledes dette sætter sig igennem i den sociale interaktion i gruppen omkring gruppens indtjening.

Indførelsen af det kollektive aflønningssystem har medført en personlig lønnedgang på ca. 10,- kr. i timen for Bentes vedkommende. Bente fortæller således, at: *"Ja, hvad siger 100%, jeg kan ikke engang huske det, jeg kigger bare på mit slutbeløb. ... Ja så betyder det 9 kr. Jeg lå på ca. 95. kr. ... Før. ... jo, selvfølgelig kan man da mærke det. Det kan man godt nok. ... Det er klart, men vi kan også sige, at det er da værre for dem der er alene. ... Ikke osse, altså jeg er måske ikke lige så økonomisk afhængig den retning, så jeg tager lidt lettere på det"*<sup>364</sup>, *men der, jeg kan da godt se dem der er alene, hvis de mister 800 - 900 kr., det er da immervæk 400 - 500 hver gang vi får løn. ... Det er lige dem man skal have det sjov for. (griner). ... Fordi, men det vidste vi jo, at der var omkostninger ved det her. ... Ja, men det var også som man hele tiden har sagt til sig selv. Jamen giv det da en chance, fordi starter du på en ny arbejdsplads, så går du jo alligevel ned. ... På en lav løn, ikke osse. Men der er, det er da lidt, øh, sådan set, når man har siddet her i 22 år, så lige pludselig få mindre for sit arbejde. ... Ikke osse, det er ligesom"* (s. 35, li. 1).

Konfronteret med spørgsmålet om omstillingens lønmæssige konsekvenser er Bente umiddelbart karakteriseret ved undvigelse og en ulyst til at gå ind i en diskussion af dette spørgsmål<sup>365</sup>. Hun

---

<sup>362</sup>Det skal bemærkes, at for Bente repræsenterer omstillingen til arbejdsgrupper ikke alene en overgang fra individuel til kollektiv aflønning, men også en overgang fra fast timeløn til akkord. Selvom hun tidligere har arbejdet på akkord, så ligger dette længere tilbage.

<sup>363</sup>Denne fokusering angår, at med den lønmæssige forbundethed og afhængighed har andres indsats en betydning for ens egen aflønning uanset egen indsats/produktivitet, samt at den tidsstudiebaserede akkordfastsættelse betyder, at det er mere eller mindre transparent, hvor meget hver især har bidraget til den kollektive aflønning. Uanset denne måling af den enkeltes indsats ikke sker officielt mere, så ændrer det ikke ved, at alle har en viden om, hvem der har tjent *meget* og hvem der har tjent *lidt*, hvem der *giver* og hvem der *får* noget af de andre.

<sup>364</sup>At der i Bentes fortælling også udspiller sig en benægtelse og nedtoning af egne personlige frustrationer og krænkelse over lønnedgang, fremgår, når Anna fortæller, at Bente var et af de gruppe-medlemmer, som blev meget ophidset og frustreret over gruppens produktivitet og indtjening, da gruppen blev beskæftiget med Silkeluck.

<sup>365</sup>Denne undvigelse sker gennem en fremhævelse, at hun ikke har overblik over det faktuelle beløb. En undvigelse, som kan ses som et forsvar eller en benægtelse af mere skjulte følelser og frustrationer omkring lønspørgsmålet.

fortæller dog, at det løntab, som omstillingen har været forbundet med, har kunnet mærkes på hendes økonomi, og at de kroner, hun har mistet lige præcis var dem *"man skal have det sjov for"*<sup>366</sup>. Der foreligger således en frustration over den økonomiske betydning af den arbejdsorganisatoriske omstilling til arbejdsgrupper, hvor Bente samtidig nedtoner og benægter, at hun personligt føler sig specielt frustreret over og berørt af løntabet. Argumentet herfor er, at andre befinder sig i en værre situation. Bente fortæller også, at hun vidste og havde indstillet sig på, at omstillingen til arbejdsgrupper ville medføre et løntab for hendes vedkommende. Hun giver udtryk for en resigneret og fatalistisk accept af lønnedgangen som en uomgængelig realitet, men giver også udtryk for en krænkelse over, at hun som ansat med mange års anciennitet efter indførelse af arbejdsgrupper nu får mindre i løn for det samme arbejde.

Samlet set betyder dette, at der hos Bente foreligger en betydelig ambivalens omkring de lønmæssige konsekvenser af omstillingen. En ambivalens, som kommer til udtryk ved en bagatellisering og nedtoning af hendes personlige berørthed, samtidig med der at foreligger en krænkelses- og uretfærdighedsfølelse - udtrykt ved en tematik om, at forandringen blot har medført, at hun som en loyal arbejdskraft nu skal lave det samme, men for en mindre løn. Specielt det sidste antyder, at Bentes undvigelse og ulyst til at gå ind i en diskussion omkring lønspørgsmålet også er relateret til en ulyst til mere åbent at temasætte, at hun oplever, at gruppeakkordlønsystemer er forbundet med en uretfærdig omfordeling mellem de tidligere højtlønnede og tidligere lavtlønnede.

Samtidig med disse frustrationer fortæller Bente, at hun i store perioder af den tid, som gruppen har eksisteret, har været et af de gruppemedlemmer, som har draget fordel af den kollektive aflønning, fordi hun har været beskæftiget ved arbejdsoperationer, hvor hun har haft en lav produktivitet. Denne perspektivforskydning fra et før - tidligere lønperspektiv, mod et fokus på egen produktivitet og gruppens indtjening medfører, at hun pludselig giver udtryk for, at hun overhovedet ikke har noget imod gruppeakkordlønsystemet. Bente fortæller således, at: *"Jamen der kan jo både, ..., jamen altså jeg har sådan set ikke noget imod det system der. ... Overhovedet, ikke, men man kan da godt, jeg vil da nok, altså nu var jeg jo også en af dem, der faktisk aldrig har kunnet nå at få lov til at tjene noget ind til gruppen, fordi jeg aldrig har, ..., jeg har rokeret så meget, så jeg aldrig har nået og haft noget rutine. De dage hvor jeg har tjent lidt for gruppen, det kan tælles, det kan det godt nok. Men, jeg har da så også haft et par gode dage, hvor jeg tænkte "nå ja" så er det endelig engang af sted, ikke osse, sådan må de andre altså også have det. ... Det kan ikke und-*

---

<sup>366</sup>Et eksempel på, at Bente benytter sig af humor og sarkasme for at distancere sig fra sine frustrationer.

*gås. Når vi sidder og har en god løn. Men altså, det er ikke noget vi har kontroverser om*<sup>367</sup>. ... *(At nogen der går og ser skævt til). Nej. Altså vi har måske én, jeg tror aldrig kommer efter nogen ting. Det tror jeg altså ikke, at"* (s. 34, li. 3).

Umiddelbart forekommer det paradoksalt, at erkendelsen af, at hun personligt er et af de medlemmer af gruppen, som har draget fordel af den kollektive aflønning, samtidig er forbundet med en frustration over andre af gruppens medlemmers indsats. Således fortæller hun, at det opleves som frustrerende, hvis hun selv har haft en god produktivitet, og det samme så ikke er tilfældet for de andre gruppemedlemmer. Denne dobbelte tematik omkring egen lave/utilfredsstillende produktivitet og frustration over andre gruppemedlemmers utilfredsstillende indsats er interessant. Det forhold, at Bente i lange perioder har haft en lav produktivitet begrundes ud fra det arbejde, hun har været beskæftiget med. At hun selv drager fordel af den kollektive aflønning, udelukker hende ikke fra at rette sine frustrationer mod andre gruppemedlemmers indsats. Som tilhørende gruppen af tidligere højtlønnede syersker angiver Bente tværtimod, at denne frustration er naturlig og ikke kan undgås, hvis man har været vant til at have en god løn. Bente anskueliggør hermed, at udover frustrationer i forhold til gruppens arbejdsmæssige situation, så foreligger der også et spændingsfelt mellem gruppens tidligere højtlønnede og tidligere lavtlønnede medlemmer, som ifølge Bente kommer til udtryk i uundgåelig frustration over gruppens svagere medlemmers indsats. Det er samtidig magtpåliggende for Bente at understrege, at den kollektive frustration fra de tidligere højtlønnedes side over for gruppens svagere medlemmer ikke ytrer sig i mere manifesterede modsætninger og konflikter i gruppen.

Omkring dette spændingsfelt mellem de tidligere højtlønnede og lavtlønnede pointerer Bente, at specielt et medlem af gruppen udgør et problem<sup>368</sup>. Bente fortæller således, at gruppens tidligere

---

<sup>367</sup>Bente bekræfter her, at de højtlønnede er frustrerede over de langsomme, men benægter, at det har givet konflikter eller at de udøver repressive mekanismer over for de svagere.

<sup>368</sup>Der foreligger en taksering af gruppens medlemmer i hhv. "*de dygtige*" og "*de udygtige*". Denne taksering er ikke snævert relateret til den aktuelle produktivitet. I gruppen skete det, at de "*udygtige*" kun fik lov til at sidde ved deres egen maskine, og man derfor kunne forvente, at de havde en rimelig høj produktivitet. De "*dygtige*" kom derfor til nye arbejdsoperationer og på oplæring, hvorfor der var en god forklaring på, hvorfor deres produktivitet var så lav. Spørgsmålet er, om Bentes ambivalens også hænger sammen med, at hun så at sige både har mel i munden og blæser. At uanset om man takseres som en af "*de dygtige*" og værdifulde medlemmer af gruppen, så er det et anslag mod ens selvværd og værdighed ikke at have en ordentlig produktivitet. Det medlem af gruppen, som Bente vedvarende henviser til, er Helle - som det også er tilfældet for andre af gruppens domnante medlemmers vedkommende. Helle har før omstillingen ikke tidligere været syerske, men blev ansat på Bodyware gennem et AMU-kursus. Vi ved, at gruppen mindst har to medlemmer, som betegnes som nogen, der er langsomme og ikke kan tjene deres egen løn. Hvorfor er det så altid Helle, der trækkes frem og hentydes til, når frustrationerne over de langsomme luftes. Eller anderledes formuleret, hvorfor tildeles Helle en mere eksplisit syndebukstatus? Er det fordi Helle givet hendes korte anciennitet, ansættelse via et AMU-kursus og afvigende holdninger er en fremmed, som ens frustrationer kan rettes imod, uden at dette samtidig opleves som udtryk for manglende solidaritet? Bente siger i og for sig med udsagnet "jeg tror aldrig hun kommer efter det", at hun ikke hører til på arbejdspladsen. Hvorfor har Jytte ikke samme syndebukstatus som Helle? Er det, fordi hun er så

højtlønnede og dominante medlemmer specielt har et godt øje til et af gruppens medlemmer, som de har opgivet og ikke har forventninger til nogensinde vil komme til at yde en tilfredsstillende indsats for gruppen<sup>369</sup>.

Bentes temasætning omkring interaktionen i gruppen omkring lønspørgsmålet er også modsætningsfyldt og inkonsistent og kommer overordnet til udtryk ved, at Bentes fortælling illustrerer, at der foreligger et skisma mellem forskelligartede processer i de mere manifesterede strukturer, der er etableret i gruppen omkring lønspørgsmålet, og så de mere latente strukturer, der udspiller sig omkring spørgsmålet.

Adspurg om lønspørgsmålet er et diskussionsemne i gruppen, og hvad der karakteriserer interaktionen på et gruppeniveau, fortæller Bente således, at: *"Nej altså, hver gang vi får vores udskrifter, så samles vi jo lige, eller ikke hver gang altså, når vi får vores udskrift så lader vi den lige rokere rundt sådan at vi ser dem alle sammen ikke osse. Og så, sommetider snakker vi da lidt om det. Men. ... Det er jo ikke, det er jo ikke personen, det er jo som helhed (s. 36, li. 19).*

På den ene side afviser Bente, at lønspørgsmålet har en betydning, for interaktionen i gruppen (nej), men hun beskriver og bekræfter samtidig, at der foreligger en vis interaktion i gruppen i forhold til spørgsmålet. En interaktion enten i form af et gruppemøde eller blot distribution af gruppens lønopgørelse. Denne interaktion har karakter af en informationsformidling. Dette betyder, at der ganske vist foreligger en form for offentlighed omkring gruppens indtjening og produktivitet, men ikke en fælles diskussion af problemstillingen, endsize en mere kollektiv handleforpligtet tilgang til problemstillingen, der er relateret til gruppens funktionsmåde som en selvstyrende produktionsenhed. Indirekte fortæller Bente hermed, at der i forhold til denne for gruppens dominante medlemmer væsentlige problemstilling foreligger en magtesløshed og manglende evne til at forholde sig til problemstillingen som et kollektiv. Som en manifest struktur foreligger altså

---

fortrykt og "sølle", at en krænkelse af hende ville opleves som et uacceptabelt brud på en mere elementær menneskelig hensyntagen og solidaritet over for de svage? (Berg & Smith; Edelson & Smith; Gillette & Collom). Handler det om at have en sydebuk, hvor hun og de andre tidligere højtlønnede kan projekte alle deres frustrationer og vrede over på og hermed opretholde illusionen om den gode gruppe?

<sup>369</sup>Bente er udpræget selvmodsigende, inkonsistent og modsætningsfyldt i sin fortælling omkring lønspørgsmålet og gruppen. Dette hænger sammen med, at selvom hun er forsvarspræget, undvigende og benægtende, så presser frustrationerne sig så meget på, at de fra gang til gang popper op. Fortællingens modsigelsesfuldhed er måske også ansporet af det skisma, at Bente tilhører gruppens magtfulde og dominante medlemmer, som udøver sociale repressive mekanismer over for gruppens svagere medlemmer socialt og produktivitmæssigt, samtidig med, at hun produktivitmæssigt i lange periode langt fra selv har haft en tilfredsstillende indsats. Kan det forhold, at der er et skisma mellem hendes sociale position og forankring, den måde lønspørgsmålet temasættes (her, de egnede og de uegnede) samt hendes personlige indsats forklare hendes selvmodsigende ytringer fra sætning til sætning. At hendes forsvarsposition og benægtelse ikke kun angår et ubehag ved at deltage i repressive mekanismer overfor andre, men at det også er relateret til, at det sætter hende i en sårbar situation. Med andre ord: Det hun deltager i, kan hun ikke selv indfri.



en offentlighed omkring indtjenings- og produktivitetsspørgsmålet, hvorimod fortolkningen og reaktionen herpå synes overladt til den enkelte. Et forhold, som udelukker udvikling af mere kollektive problemidentifikationer og problemløsningsstrategier. Det er interessant, at Bente samtidig i denne sammenhæng antyder, at disse produktivitetsopgørelser er mangelfulde, fordi der ikke foreligger en opgørelse over hvert enkelt gruppemedlems individuelle indsats/produktivitet. Bente giver altså implicit udtryk for, at hvis disse produktivitetsopgørelser skulle have en praktisk anvendelighed, så forudsatte det, at man mere præcist kunne identificere, hvem af gruppens medlemmer der har en tilfredsstillende indsats og hvem der ikke har. Uddybende adspurgt om Bente mener, at det er en fordel eller en ulempe med opgørelser over hver enkelt medlems produktivitet, svarer hun, at: *"At vi kan se den, eller vi ikke kan se hvad de andre laver? ... Altså jeg, men der var nok nogen der ville have det skidt med det. ... Ikke osse. Altså jeg ville være lige glad om de så hvad jeg lavede, fordi jeg synes, at jeg yder hvad jeg kan, de steder hvor jeg sidder henne, ikke osse. Og så kan man ligesom ikke gøre mere. ... Og hvis de andre ikke er tilfredse med det, jamen så må de jo fyre mig. (latter). Værre er det da ikke. Men, jeg, altså det er jo ikke alle der kan se så let sådan på det. ... Der er jeg nok meget overfladisk. (latter)"* (s. 36, li. 34).

Bente fortæller således, at hun personligt ikke ville have noget imod, hvis gruppens produktivitetsopgørelser også angav hver enkelt gruppemedlems produktivitet, men tilkendegiver samtidig, at andre af gruppens medlemmer ville have det skidt med en offentliggørelse af disse produktivitetsopgørelser på individniveau. Bente besvarer hermed ikke direkte spørgsmålet, om en offentliggørelse af hver enkelt gruppemedlems produktivitet ville være en fordel eller ej. Hun nøjes med at konstatere, at nogle af gruppens medlemmer ville have det dårligt med det. Det anslår og udbygger hermed hendes tematik om, at gruppeakkordlønsystemer er uretfærdigt, fordi det har medført, at nogle af gruppens medlemmer uretmæssigt lukrerer på andres indsats.

At hun ikke selv personligt ville have noget imod en offentliggørelse af sin produktivitet begrundes med, at selvom den i en periode har været lav, så mener hun selv, at hun har gjort, hvad hun kunne med det arbejde, hun nu engang har været beskæftiget med. Bag denne tilsyneladende ståen inde for sig selv og egen indsats gemmer der sig også en personlig sårbarhed og tvivl. Når hun siger, at *"hvis de andre er utilfredse, så kan de jo bare fyre mig"*, så er dette også udtryk for en forholdsvis emotionel berørthed og sårbarhed. En sårbarhed og frustration, som hun distancerer sig fra ved at foregive usårbarhed og ligegyldighed. *"De kan bare fyre mig, værre er det ikke"* og *"der er jeg nok meget overfladisk"*. Det forhold, at hun kan bearbejde sin egen sårbarhed og fru-

stration på denne måde, hænger selvfølgelig også sammen med hendes sociale status og medlemskab af gruppens magtcentrum<sup>370</sup>.

Modsat Bentes beskrivelse af de mere manifeste strukturer og interaktioner omkring lønspørgsmålet fremgår det af hendes fortælling, at der på det mere latente niveau foregår en helt anden interaktion i gruppen i forhold til lønspørgsmålet. Adspurgt, hvordan hun generelt oplever holdningen til lønspørgsmålet i gruppen og det forhold, at enkelte medlemmer har en lav produktivitet, fortæller Bente, at: *"Med og dykke for meget. (Ja, eller de synes der er nogen der laver for lidt eller ikke er hurtige nok?). Jamen altså, det skal jeg ærlig indrømme, men det går ikke ud over vedkommende, men vi er da et par stykker, der snakker om, bag hende, men hun sidder på sin plads. ... Det er ikke fordi det er en der render rundt og snakker, men hun er, hun er langsom, jeg tror bare aldrig hun kommer efter at sy. Hun har ikke syet før. (Så, så I siger ligesom, hun gør hvad hun kan). Ja for hun er, man kan da ikke, øh, havde hun så brugt tiden til at rende rundt og snakke og sådan noget. ... Men alligevel, jeg ved da ikke om det holder. Det kan man da have sin anelse om, at det måske ikke går. (Ja. Hvad tænker du på der?). Ja om, vi var jo til personlig samtale med produktionschefen alle sammen, og nogen fik jo også at vide, at de skulle bestille lidt mere, ikke osse. Og det kunne, og nogen røg jo også ud. ... Og jeg tror da heller ikke, at det er de sidste der er røget nu. ... Det tror jeg altså ikke. Jeg tror ikke at der er plads til sådan nogen. (Nej. Du tror). Det er der ikke. (Folk ligger sådan mere på samme). Ja noget mere jævnt, ikke osse. Det tror jeg"* (s. 36, li. 19).

Mens den mere kollektive/fælles problemidentifikation og handlestrategi stort set er fraværende i forbindelse med lønspørgsmålet, set ud fra gruppens mere manifeste strukturer og interaktioner, så foregår der i gruppens mere latente strukturer og interaktioner en overvågning og social kontrol af enkeltmedlemmernes produktivitet. Bentes fortælling anskueliggør således, at der blandt gruppens dominante medlemmer foregår en diskussion på gruppens bagscene, som står i kontrast og modsætning til den hævdede idyl og det konfliktløse samvær mellem gruppens medlemmer.

Den overvågning og de repressive mekanismer, som Bente sammen med gruppens andre magthavere udfolder mere skjult og fordækt (tale-handlinger) på gruppens bagscene, er samtidig forbundet med ambivalens. En ambivalens, som kommer til udtryk igennem de frustrationer, som speci-

---

<sup>370</sup>Det forhold, at hun så eksplicit flirter med, at hvis de andre er utilfredse med hende, kan de jo bare skaffe sig af med hende, afspejler også et vist overskud. Et overskud, som hænger sammen med hendes status, rolle og magt i gruppen. Det er helt utænkeligt at gruppens svagere medlemmer ville anvende samme distanceringsteknik ved personlig sårbarhed. Der er imidlertid en alvorlig side ved udsagnet. Nemlig et ønske om at fjerne eller fyre det medlem af gruppen, som gruppens dominante ikke forventer nogen sinde lærer at sy. Jf. den tidligere diskussion om, at gruppens produktivitetsopgørelser ikke indeholder opgørelser over enkeltmedlemmernes produktivitet.

elt rettes mod et medlem af gruppen, nemlig Helle. På den ene side betragtes hendes produktivitet som utilfredsstillende for gruppen, samtidig med, at hun som sådan ikke kan klandres for ikke at "*gøre hvad hun kan*". Næsten som en freudiansk fortalelse giver Bente således udtryk for, at "*havde hun så bare brugt tiden, til at rende rundt og snakke*". Underforstået: så kunne man mere åbent handle over for problemet og sætte en stopper for en illegitim praksis. Dilemmaet kommer også til udtryk ved, at selvom Bente "*ærligt indrømmer*", at hun og andre "*taler om*" Helle, så understreger hun samtidig, at denne form for mere intrigante, fordækte og skjulte sociale praksisser "*ikke går ud over vedkommende*". Hermed benægtes det, at denne form for intrigante og skjulte sociale praksisser har nogen anden betydning end, at de dominante medlemmer får luft for deres vrede og frustrationer. En sådan benægtelse er samtidig udtryk for en undsigelse over for den interne splittelsespraksis, som Bente og gruppens andre magthavere udfolder omkring den lønmæssige forbundethed, fordi en sådan praksis samtidig repræsenterer et brud på en mere elementær solidaritet og hensynstagen<sup>371</sup>.

Den ambivalens, som kommer til udtryk over for Helle, rummer på den ene side følelser af afmagt, frustration, bebrejdelse og på den anden side skam. Selvom hun ikke egner sig til at være syerske, så kan man ikke sætte en finger på hendes indsats. Hun gør, hvad hun kan, og hvad kan man forlange mere? Udsagn som, at "*hun kommer aldrig efter af sy*" og "*ved ikke om det holder*", samt fortællingen at "*nogen fik jo også at vide, at de skulle bestille lidt mere*" af ledelsen, kan ses som en forhåbning om, at det, man selv står magtesløs over for, løses af andre. Eksempelvis som en forhåbning om, at der vil ske en "*afskrælning*", så gruppen udelukkende kommer til at bestå af gruppemedlemmer med en identisk produktivitet. En form for ønsketænkning om, at ledelsen vil eliminere det problem, at der ifølge de dominante foreligger en uretfærdig lønmæssig omfordeling mellem de dygtige og de mindre dygtige medlemmer af gruppen – en ønsketænkning om, at der sker en reetablering af en overensstemmelse mellem indsats og løn.

Samlet set illustrerer Bentes fortælling den brutalisering og der af følgende ubehag, som den lønmæssige forbundethed har medført, som et systemimmanent forhold ved arbejdernes indbyrdes interaktion. Bentes ønsketænkning om, at ledelsen som en ydre magt vil udfri gruppen fra de dilemmaer, der er påført med den lønmæssige forbundethed, kan også ses som en ønsketænkning omkring udfrielse fra den brutalisering, som gruppens dominante medlemmer er involveret i. En brutalisering, som samtidig forsøges benægtet, fordi en sådan praksis repræsenterer en hensyns-

---

<sup>371</sup>Nu skal dette ikke forstås således, at der under det tidligere produktionssystem herskede solidaritet og hensynsfuldhed. Tværtimod udspillede der sig markante repressive mekanismer for dem som "*stak ud fra mængden*" (jf. interview med tillidsrepræsentanten). Tillidsrepræsentanten beskriver således, at det sociale miljø altid har været hårdt og repressivt.

løshed. Bentes benægtelse af betydningen af de dominante medlemmers egen praksis over for et af gruppens svagere medlemmer og hendes ønske om ledelsesintervention, har hermed karakter af en ansvarsunddragelse i forhold til egne forhåbninger<sup>372</sup>.

En sidste tematik i forhold til lønspørgsmålet angår Bentes fremtidsforhåbninger med hensyn til lønudviklingen. Bente fortæller her, at hun regner med, at de stiger i løn: *"Ja det gør jeg helt sikkert, da. Det skulle også gerne komme før. Vi, altså også nu, jamen nu er det så igen, hvis vi bliver flyttet tilbage igen, hvad får vi så. ... Ikke osse. Men det forventer jeg da meget, at det kommer til at ligge deroppe. Ellers kan jeg ikke se der er meget ved det. ... Jamen det mener jeg også, f.eks. sådan som det gik for os inden vi blev flyttet der alle sammen. Det tror jeg også på. Det tror jeg. ... Jamen det. Ja, altså, vi har, altså jo længere tid der går, jo mere har vi også prøvet. ... Ikke osse, og jo bedre kan vi, kan vi skifte, ikke osse. Så det tror jeg da på, at det. Det skal vi også gøre. Helt sikkert. (Er det rigtigt forstået, at en af problemerne lige nu, er at I faktisk alle sammen, er alt for meget på oplæring?). Jamen det er vi, alle, og det er generelt med os alle sammen. Det er det. Men vi prøver ligesom, at holde os til en maskine hver, så vi kan sidde og få noget rutine i det"* (s. 29, li. 32).

Bente giver udtryk for en forhåbning og usikkerhed omkring gruppens lønudvikling. En forhåbning og usikkerhed, som relateres til spørgsmålet om, hvilket arbejde gruppen kommer til at arbejde med. Bente forfægter samtidig det synspunkt, at hvis gruppens indtjening kommer op på et acceptabelt niveau, bliver det også muligt at realisere intentionen om at skabe større jobvariation. Modsat hendes tidligere temasætninger, relateres lønspørgsmålet her til gruppens arbejdsvilkår.

Samlet set anskueliggør Bentes fortælling omkring lønspørgsmålet og det gruppeakkordbaserede lønsystem, at der både på et gruppe- og individniveau foreligger nogle skismaer. Bentes beskrivelse af interaktionen i gruppen rummer en splittelse mellem de mere manifesterede strukturer og praksisser og de mere latente strukturer og praksisser – og et uheldigt samspil mellem disse to niveauer. Enten i form af at fraværet af en mere kollektiv problemidentifikation og handleforpligtelse over for spørgsmålet kompenseres gennem mere skjulte og intrigante former for sociale praksisser eller at disse mere latente sociale praksisser grundlæggende udgør en barriere for udviklingen af en fælles forståelse i gruppen. Problemet er dog, at de mere latente strukturer og praksisser - modsat Bentes opfattelse - ikke er uden betydning, men lige præcis bidrager til at skabe nogle centrifugalkræfter i gruppen, som står i vejen for udviklingen af en fælles forståelse og

---

<sup>372</sup>Helle har status af syndebuk og lynafleder i forhold til gruppens dominantes frustrationer. Et aspekt ved en sådan syndebukstatus er, at gruppens magtfulde medlemmer slipper for at gå ind i en kritisk refleksion over deres egen praksis.

kollektiv handleforpligtelse. Den mangel på solidaritet, som de mere manifesterede strukturer og processer er udtryk for, underminerer gruppens evne til at udvikle en fælles handleforpligtende forståelse<sup>373</sup>.

På et individuelt niveau kommer skismaerne til udtryk gennem en splittet beskrivelse af gruppens medlemmer. En beskrivelse, der som væsentlig funktion har at være en indre-psykisk bearbejdning af den usikkerhed, sårbarhed og selvværdskrænkelse, som kendetegner Bentes mere emotionelle reaktioner på omstillingen. Samtidig foreligger der en ambivalens og et ubehag ved den indre-psykiske bearbejdning og sociale krænkelsesudøvelse, som hun er involveret i. Et forhold, som kommer til udtryk ved en benægtelse af betydningen af denne praksis<sup>374</sup>.

### *3. Gruppen og selvstyret: Den gode gruppe - indflydelse eller mangel på samme*

Bente fortæller, at den arbejdsorganisatoriske omstilling til selvstyrende produktionsgrupper ikke har ført til forandringer i forhold til arbejdets karakter og indhold. Forandringer, der angår ansvar, kompetence og indflydelse på arbejdsplanlægningen samt jobvariation er udeblevet. Omstillingen stemte altså ikke overens med de forandringer, der oprindeligt blev lagt op til. Gruppen har heller ikke kunnet gennemføre og efterleve de planer, strategier og målsætninger, som den havde omkring sit virke som en selvstyrende produktionsgruppe.

Den udeblevne forandring finder ifølge Bente sin forklaring i gruppens arbejdsvilkår, der har udgjort en barriere for realiseringen af de intentioner, der lå bag omstillingen til selvstyrende produktionsgrupper. Mere specifikt angår Bentes temasetning af den udeblevne forandring i forhold til arbejdets karakter og indhold følgende forhold: 1) Ansvar, kompetence og indflydelse på arbejdsplanlægningen og tilrettelæggelsen; 2) Jobvariation: Dilemmaet mellem den nødvendige task-specialisering og arbejdsmiljøet.

#### *3.1. Ansvar, kompetence og indflydelse på arbejdsplanlægningen og tilrettelæggelsen*

---

<sup>373</sup>En sådan fælles problemidentifikation som mere manifesterede og forpligtede forståelser kunne give ville sandsynligvis også virke som en barriere for den sydebukudpegning, som gruppens dominante medlemmer foretager.

<sup>374</sup>Man kunne hævde, at der foreligger et problematisk forhold mellem Bentes personlige selv og hendes sociale selv. Et forhold, som bl.a. angår, at hun i lange perioder har haft svært ved at leve op til det (ideal) hendes sociale selv repræsenterer, at alle skal yde en retfærdig andel, så der er overensstemmelse mellem indsats og løn.

Omkring ansvar og kompetence i forhold til arbejdsplanlægningen fortæller Bente, at selvforvaltning i forhold til planlægning af arbejdet har fungeret godt for gruppen, når gruppen har arbejdet med sit eget sytøj. Samtidig fortæller hun, at gruppen i andre perioder ikke har haft nogen indflydelse på planlægningen og tilrettelæggelsen af arbejdet, fordi gruppen har været beskæftiget med nogle ordrer, hvor det ikke har været muligt at påtage sig denne form for egen-autonomi. Som Bente udtrykker det: *"Øh, ja altså vi må selv sørge for, at - altså nu vil jeg nok sige, at da vi blev flyttet derover, igen, der var der en del indblanding fra deres side af, ikke osse. Og det var da også nødvendigt, når vi skal til nye maskiner alle sammen, så er vi sådan nødt til at sige tak for den hjælp vi kan få. Ellers bliver det da helt tovligt. Men altså vi er da også nødt til at, også for vores egen skyld, selv at tage mere og mere over igen, ikke osse. Fordi det gik da helt godt inden vi blev flyttet. Med selv at planlægge vores små ordrer. ... Ellers gjorde vi sådan set, men det var også fordi med de ting, når vi kendte dem, ikke osse. Det gjorde vi jo ikke der, det var jo nyt for de fleste af os, der var jo kun 3 der havde, sådan rigtigt prøvet at sy noget silkeluck. Stoffer ikke også, og for flere år siden"* (s. 8, li. 7).

Bente fortæller således, at gruppen selv planlagde og tilrettelagde arbejdet, da gruppen arbejdede med sit eget sytøj. Dette har imidlertid ændret sig, efter at man er begyndt at arbejde med noget nyt sytøj og et nyt stof. Herefter har det i et stort omfang været direkticen, som har forestået den daglige planlægning og koordinering af arbejdet. Selvom Bente gør opmærksom på, at det for gruppen ville være en fordel, at den igen begyndte at forestå det planlægningsmæssige ansvar, så foreligger der ingen frustration over det forhold, at selvstyret i form af en forvaltning af planlægningen og koordineringen af arbejdet og arbejdsprocesserne er brudt sammen for gruppen, og at direkticen har taget over og *"blandet sig"*. Tværtimod tilkendegiver Bente, at gruppen bør være taknemlig for denne hjælp og bistand. Alternativet, at gruppen selv skulle have forestået den daglige planlægning af arbejdet og arbejdsprocesserne, fremstår afskrækkende for Bente. Det er altså ikke gruppens skyld, at selvstyret ikke længere fungerer. Det hænger derimod sammen med det arbejde, som man er beskæftiget med.

Det er betegnende, at Bente i diskussionen af gruppens forvaltning af selvstyret anvender betegnelsen VI. Det illustrerer, at hun modsat flertallet af gruppens medlemmer har været involveret i forvaltningen af selvstyret, i de perioder hvor dette har været muligt<sup>375</sup>. Hermed adskiller Bentes beskrivelse sig fra flertallets beskrivelse, hvor det mere eller mindre eksplicit fremgår, at selvstyret aldrig er påbegyndt.

---

<sup>375</sup> Denne problemstilling tages op senere i forbindelse med Bentes beskrivelse og vurdering af gruppekoordinatoren.

Efter Bentes opfattelse er en væsentlig forudsætning for, at gruppen kan forvalte et selvstyre omkring planlægning og koordinering af arbejdet, at man kommer til at arbejde med nogle større ordrer. Således fortæller Bente, at: *"Altså med at, med planlægningen der, altså man tænkte jo men, den dag man fik det ordre, og vi skulle prøve at planlægge efter det, sådan kører det jo slet ikke. Det gør det ikke. ... Det kræver, at der står sådan en mængde dernede, og den skal I have færdig til den og den dato, ikke osse. Så kan man bedre køre sådan en planlægning, synes jeg. Det kan, så længe vi får sådan noget småtteri, så kan det ikke"* (s. 9, li. 4).

Der foreligger en vis inkonsistens i Bentes opfattelse af, hvad der er forudsætningerne for, at gruppen kan forestå den daglige planlægning. For det første fremhæves det, at en forudsætning er, at gruppen er beskæftiget med sit eget sytøj - man kender sytøjet og gruppens medlemmer har rutine ved de arbejdsoperationer, som indgår i den samlede arbejdsproces. For det andet fremhæves det, at en selvforvaltning forudsætter, at gruppen kommer til at arbejde med nogle større ordrer. Inkonsistensen består i, at Bente på den ene side hævder, at gruppen når den har arbejdet ved sit eget sytøj, har kunnet forestå planlægningen af arbejdet og arbejdsprocesserne, selvom der har været tale om "små" ordrer, og på den anden side fremhæver, at så længe gruppen er beskæftiget med mindre ordrer, så er det ikke muligt at gennemføre en egentlig planlægning af arbejdet og arbejdsprocesserne<sup>376</sup>.

### ***3.2. Jobvariation: Dilemmaet mellem den nødvendige task-specialisering og arbejds miljøet***

Omkring jobvariation og udviklingen af denne fremhæver Bente, at hun på et personligt plan ikke oplever, at der er sket ændringer. Hendes arbejde er lige så varieret, som det altid har været. Som tidligere fremført foreligger der ifølge Bente en iboende modsætning mellem jobvariation og det gruppeakkordlønsystem, som man er beskæftiget under. Fastholdelsen af et sådan akkordsystem

---

<sup>376</sup>Bentes argumentation for gruppens vanskeligheder med at forvalte selvforvaltning stedfæstes i gruppens aktuelle arbejdsmæssige situation. Spørgsmålet er om dette er hele forklaringen. Den task-specialiseringsstrategi, som gruppen tilstræber som et arbejdsorganisatorisk princip, betyder, at spørgsmålet om planlægning og koordinering af den samlede arbejdsproces ligger uden for gruppens selvforvaltningshorisont. Bente nævner således, at gruppen har meget spildtid. En spildtid, som hænger sammen med, at de hurtigere medlemmer af gruppen hele tiden skal rende og hente sytøj hos de langsomme for at have nok arbejde. Man kunne anlægge det synspunkt, at denne situation lige præcis er en illustration af, at gruppen ikke er i stand til at tilrettelægge den samlede arbejdsproces med henblik på en optimering af arbejdsflowet. Gruppen og hver enkelt medlem er i stedet fokuseret på at optimere det enkelte gruppemedlems individuelle produktivitet. I forhold til arbejdsplanlægningen er Bente karakteriseret ved at forholde sig ukritisk og ureflekteret til gruppens egen interne funktionsmåde og organisering i forhold til selvstyret. Hun nævner, at der har været problemer, men disse ses udelukkende som funderet i eksterne forhold og relateres ikke til gruppen selv. Den forståelse, som Bente repræsenterer med henblik på en problemidentifikation udelukker og har måske netop til formål at rette fokus bort fra gruppen og dens funktionsmåde. En funktionsmåde som Bente givet hendes rolle og magt i gruppen har et klart medansvar for.

betyder nemlig, at det er nødvendigt, at gruppens medlemmer arbejder ved de arbejdsoperationer, de har rutine ved. Bente fremhæver desuden, at specielt i en situation, hvor gruppen og dens medlemmer har været beskæftiget med noget sytøj, hvor alle er på oplæring, er forfølgelsen af en task-specialiseringsstrategi særligt nødvendig, hvis man skal få opøvet en nødvendig rutine. At der ikke er sket forandringer, begrundes Bente således på følgende måde: *"Nej men nu hænger, var vi blevet flyttet derover, ikke osse, så prøver vi sådan set at få en rutine i en maskine derovre, ikke osse. ... Men hvis der så ikke har været noget, så har vi jo gjort noget andet også. Men jeg har da også været tilbage og syet nogle trøjer, som skulle være færdig nede ved min egen gamle maskine. Altså sådan nogle ting. Der har været sådan nogle småting der lige skulle hastes igennem, som jeg skulle, som vi har været nede at tage en enkelt i gruppen, og så. ... For mit (eget vedkommende) var (arbejdet) jo meget varieret før, også. Fordi jeg har altid rokeret meget rundt. Så for mig, hvad det angår, er der ikke den store forskel. Det er der sådan set"* (s. 10, li. 8).

Grundlæggende beskriver Bente således, at gruppen forvalter en task-specialiseringsstrategi i forhold til arbejdsfordelingen, som er begrundet i en bestræbelse på at få opøvet rutine. Når Bentes situation i forhold til jobvariation ikke har ændret sig, hænger det yderligere sammen med, at ledelsen intervenserer i forhold til gruppens planlægning ved at trække Bente ud af gruppen for at færdiggøre andet arbejde<sup>377</sup>.

Bente fortæller samtidig, at gruppen givet dens beskæftigelsesmæssige situation ikke har kunnet realisere de planer omkring arbejdsfordelingen, som man oprindeligt havde. Som Bente fortæller i forhold til de planer, gruppen havde i forbindelse med opstarten: *"Jamen det er (griner) aldrig, det er aldrig blevet til noget. ... Ja fordi, at de maskiner vi sad og planlagde derefter, de står altså ikke i silkemix gruppen. Så det giver jo helt sig selv"* (s. 24, li. 12).

Bente tilkendegiver, at der med en enkelt undtagelse foreligger en generel accept af task-specialiseringsstrategien med hensyn til arbejdsfordelingen i gruppen. Som Bente udtrykker det: *"Nej altså vi har egentlig aldrig haft nogen diskussioner. (Griner). Nej det synes jeg ikke, fordi der er vi nok sådan indstillet, jamen det kan jo ikke hjælpe noget, det skal jo laves. ... Ikke osse, og så, dem der mener de er bedst til det, de sætter sig så. Og der har ikke været nogen der har kommet og sagt, nej det vil jeg heller, andet vi lige har det ene tilfælde. Vi håber da også på, at vi kan få hende, kan få hende flyttet, ikke osse. Fra den stikkesting af der. Også ved at hun har både ondt af det, al ting. Det synes jeg da. Men alternativet er jo så også, at så rasler vi bare ned på 72. Det vil hun heller ikke. ... Men så kan vi så sige, at når vi andre så bliver så øvede, at vi*

---

<sup>377</sup>Bentes beskrivelse illustrerer også, at der sker en ledelsesmæssig intervention, som dybest set udgør et indgreb over for gruppens selvforvaltning.



*kan måske holde det lidt oppe, ikke osse, så kan hun komme væk. Men det er jo bittert. Det er det. Både for hende, og det, det, nager da også lidt vi andre. At hun skal bare blive siddende. Ikke osse, vi andre vi fiser rundt der. Men når du skal hen og sætte så mange mennesker til noget helt nyt for os alle sammen, ikke osse. Så, man skal ikke have andet end 2 - 3 stykker, 2 på noget nyt. ... Og resten skulle helst sidde ved noget de kunne holde lidt ved, fordi det er det bedste. Fordi det giver jo nogle dyk, når der er, bliver så voldsomt med så mange på en gang" (s. 27, li. 1).*

Bentes beskrivelse fortæller indirekte, at der ikke foreligger en fælles ansvarlighed og deltagelse i forhold til gruppens planlægning og arbejdsdeling (*dem der mener de er bedst til det, de sætter sig så*). Gruppens medlemmer placeres ved de maskiner, de har rutine og bedst produktivitet ved. Bente tilkendegiver samtidig, at der foreligger en bred accept blandt gruppens medlemmer over for den task-specialiseringsstrategi gruppen praktiserer med hensyn til arbejdsfordelingen. Undtagelsen herfor er et enkelt medlem, der har alvorlige smerteproblemer og derfor har ytret ønske om forflyttelse og oplæring ved nye arbejdsoperationer. Bente tilkendegiver på den ene side en forhåbning om, at dette ønske kan imødekommes og beskriver, at det er "bittert" både for Inger, som har ytret ønske om arbejdsomplacering, og for gruppens andre medlemmer. På den anden side fremgår det, at et hensyn til Ingers alvorlige problemer og en imødekommelse af hendes ønsker må afvente en situation, hvor imødekommelsen og hensynet ikke går ud over gruppens indtjening.

Standpunktet er, at så længe resten af gruppens medlemmer ikke kan oppebære en acceptabel produktivitet ved de maskiner, de arbejder ved, så er Inger nødt til at fortsætte ved den maskine, hun er beskæftiget ved. Det betyder, at den tilsyneladende emotionelle forståelse, berørthed og frustration, som Bente giver udtryk for over for Ingers situation, ikke er forbundet med en ægte forpligtelse og solidaritet. Så længe gruppen befinder sig i en situation, hvor dens produktivitet er lav og mange andre sidder ved nye maskiner på oplæring, må Inger ofres i fællesskabets interesse. Dette betyder, at der bag den tilsyneladende berørthed over Ingers situation også gemmer sig en vis kynisme, udtrykt ved, at uanset hvor uholdbar Ingers situation er og hvor berettiget hendes ønske er, så kan dette kun imødekommes, når en sådan imødekommelse ikke vil gå ud over gruppens indtjening.

I forhold til den manglende solidaritet og problemløsningsevne over for Ingers alvorlige udstødningstruede situation er Bente samtidig kendetegnet ved afværgemekanismer, hvor hun forsøger at fraskrive sig gruppens ansvar over for Ingers situation. Bente fortæller således, at: *"Og det er altså, jeg kan også godt se, at det er også bittert for hende, men når vi har nogen der f.eks. kan f.eks.*

*sidde og sømme det der op, der er kun hende på hele fabrikken, der kan gøre det, så er det svært at flytte hende. (Hvad vil I gøre ved det problem?). Jamen vi har jo sagt til, øh,ovre i silkemix gruppen, at de må selv sørge for at få en lært op til at sømme op jo. Fordi det er kun deres produkter der skal. Så har vi prøvet at slås lidt for at få dem kørt af på en anden maskine. Og der er vi så ??? alle de chermisser vi kan sy i øjeblikket, de bliver ikke sømmet op endnu, fordi vi skal lige have en afgørelse på, om vi kan få lov til at få dem af på den der. Det er sådan en speciel overlock, til at få dem kørt af på. Så hun kan slippe. ... Så vi kan få hende rokeret rundt også" (s. 23, li. 14).*

Hermed tillægges den gruppe, som gruppen aktuelt samarbejder med, et ansvar for, at det ikke har været muligt at intervenere over for Ingers situation. Dette til trods for gruppens ihærdige forsøg på at få den anden gruppe til at påtage sig et ansvar ved at få oplært et af deres egne gruppemedlemmer til den arbejdsoperation, som Inger arbejder ved. Ansvarsunddragelsen og ansvarspådragelsen i forhold til den manglende intervention over for Ingers situation er stedfæstet uden for gruppens eget arbejdsmæssige regi, i den forstand, at det er en anden gruppe, der sidder med nøglen til løsningen af problemet. En sådan ansvarsunddragelse og ansvarspådragelse markerer en forskydning fra en temasætning om, at gruppens manglende imødekommelse af Ingers ønsker og behov har baggrund i de indtjeningsmæssige konsekvenser af en sådan imødekommelse, og en forskydning mod en teknisk temasætning af arbejds kvalifikation.

Der foreligger således to forskellige temasætninger af Ingers situation. En temasætning om, at så længe andre af gruppens medlemmer er beskæftiget ved arbejdsoperationer, hvor de er under oplæring og som følge heraf har en lav produktivitet, så foreligger der ikke en mulighed for at imødekomme og udvise solidaritet over for Inger, fordi dette ville medføre et drastisk indtjeningstab for gruppen. En anden temasætning, hvor der sker en ansvarsunddragelse og forskydning, hvor det hævdes, at gruppen har forsøgt at intervenere over for problemet ved at "kæmpe for", at en anden gruppe påtager sig et ansvar for at få et af dens egne medlemmer oplært ved Ingers maskine.

Inddragelsen af den anden gruppe omkring den manglende imødekommelse af Ingers ønsker og behov muliggør en identifikation af problemets karakter og løsning, som ligger uden for gruppens eget regi. Problemets identifikation som en arbejdsteknisk problemstilling udgør samtidig en lindring/udfrielse fra gruppens kyniske indtjeningsmæssige udnyttelse af et af dens medlemmer. Fortællingen rummer samtidig en beskrivelse af gruppen som et handleforpligtende fællesskab, hvor gruppen faktisk har forsøgt at intervenere på en solidarisk måde i forhold til Ingers ønsker og behov og gjort, hvad den kunne. Ved at gøre en indtjeningsmæssig problemstilling til en arbejdsteknisk problemstilling formår Bente at lave en problemidentifikationsforskydning, som samtidig

giver en forskydning af ansvarspådragelse i forhold til problemets løsning. Denne fortællings psykologiske funktion bliver hermed at benægte, at et væsentligt aspekt ved problemet er relateret til lønspørgsmålet og at den manglende imødekommelse af Ingers ønsker og behov er resultatet af en kynisk udnyttelse af Inger<sup>378</sup>.

Forskydningen i problemidentifikationen fra et intra- til intergruppeperspektiv eller anliggende angår hermed også en *benægtelse af*, at gruppen er karakteriseret ved en manglende solidaritet og hensynstagen over for et sårbart medlem på grund af de lønmæssige omkostninger en sådan solidaritet er forbundet med, til en *hævdelse af* gruppen som et kollektivt handleforpligtende fællesskab, der har søgt at værne om et sårbart medlem af gruppen. Fortællinger angår hermed en *benægtelse af* den undertrykkelse og udnyttelse, som gruppens magthavere udøver over for gruppens svagere medlemmer, samt en *hævdelse af* et stærkt kollektiv, der værner om dets medlemmer<sup>379</sup>.

## 4. Gruppen

Bentes beskrivelse og fortællinger om gruppen rummer betydelige inkonsistenser og modsætningsfuldheder. En inkonsistens og modsætningsfuldhed, som på den ene side kommer til udtryk gennem en mere overordnet fortælling om den gode gruppe og det gode samvær, og på den anden side mere konkrete fortællinger omkring manglende fælles forpligtelse og samarbejde i forhold til selvstyrets forvaltning.

### 4.1. Den gode gruppe

Bentes beskrivelse af gruppen angår primært gruppen som et socialt fællesskab, hvorimod hun ikke har meget at sige om gruppen som et arbejdsmæssigt kollektiv og fællesskab. En sådan snæver temasætning af gruppen som et socialt miljø har sin baggrund i, at gruppen endnu ikke i nogen egentlig forstand er påbegyndt et virke som en selvstyrende produktionsgruppe med forvaltning af et medansvar og medkompetencer i forhold til den daglige arbejdsorganisering. Anderledes formuleret betyder dette, at Bentes beretning og fortælling om gruppen relaterer sig til den uomgæn-

---

<sup>378</sup>Bemærk, at det kun er hos Inger, Bente og Anna, at denne fortælling fremkommer i interviewene. Denne fortælling er fraværende hos resten af gruppens medlemmer. Det er samtidig kun hos Bente, at fortællingen også relateres til en anden gruppe. Når Bente har denne vinkel på, kan det anskues som en måde at opretholde en loyalitet og solidaritet over for den magt i gruppen, som knægter Inger.

<sup>379</sup>Paradoksalt formår Bente gennem sin fortælling at beskrive gruppen som et stærkt kollektiv, der træder op for sine medlemmers interesser. At gruppens bestræbelser i forhold til Ingers situation ikke er blevet kronet med succes, er i denne sammenhæng ikke væsentlig.

gelige forandring, der er forbundet med den arbejdsorganisatoriske omstilling i form af etablering af en lønmæssig forbundethed og afhængighed. Bentes refleksioner omkring gruppen som et socialt fællesskab og miljø er således komplementær med hendes oplevelse og beskrivelse af selve omstillingsprocessen og karakteren og omfanget af forandringen i den arbejdsorganisatoriske omstilling.

Bente fortæller, at hun oplever, at gruppen fungerer meget godt som et socialt fællesskab, og at hun er imponeret over, at de frustrationer i forhold til lønudviklingen og omstillingsprocessen, som gruppen har oplevet, ikke har haft en uheldig afsmittende effekt på det sociale miljø i gruppen i form af indbyrdes modsætninger og konflikter gruppens medlemmer imellem. Som Bente udtrykker det: *"Men altså vores indbyrdes forhold, selvom det er sådan som det er, det går jo bare godt. ... altså, ja altså, øh, ikke sådan, at - altså nogen dage så siger vi, det er sku også irriterende, at man ikke kan tjene mere, ikke osse. ... Men, vi lader det ikke, altså vi er, ja hvad skal jeg sige (griner). ... Det er ikke noget vi bliver uvenner over. Overhovedet. Vi har ingen kontroverser haft indbyrdes i vores gruppe. ... Og det er jo rart nok. ... Synes jeg. ... Jamen det er jo ellers mange gange det der gør, at man kan få folk til at skændes, om det. Sådan er jo ægteskaberne, er krybben tom, så bides hestene, ikke. Men altså det synes jeg, det skal de da godt nok have allesammen, at det"* (s. 6, li. 13).

Den centrale pointe i Bentes fortælling omkring gruppen som et socialt fællesskab er, at trods de vanskeligheder og frustrationer omstillingen for gruppen har været forbundet med, så har dette ikke haft en negativ betydning for det sociale samvær og miljø i gruppen. Gennem metaforen *"når krybben er tom, så bides hestene"*<sup>380</sup> tilkendes gives det, at gruppen faktisk har formået at undgå det, som ellers ville have været naturligt, nemlig at eksternt påførte vanskeligheder og frustrationer ville have medført interne modsætninger og konflikter<sup>381</sup>. I den forstand fortæller Bente, at en væsentlig kvalitet ved gruppen er, at man har undgået intern splittelse selv under ganske ugunstige vilkår.

Det centrale omdrejningspunkt i denne beskrivelse af gruppen som et socialt fællesskab er lønspørgsmålet om den lønmæssige forbundethed. Argumentationen om det gode samvær sker gennem en betoning af fraværet af mere manifesterede modsætninger og konflikter omkring lønspørgsmålet. Givet gruppens karakteristika som en magtstruktur er der ingen grund til at betvivle, at der ikke udfolder sig mere manifesterede modsætninger og konflikter i gruppen omkring

---

<sup>380</sup> Det interessante ved denne slags ordsprogs-mæssige metaforer er, at de ofte er udtryk for en fatalistisk resignation. Bag anvendelsen af denne metafor ligger en fatalistisk resignation i forhold til det moralske dilemma, som Bente oplever sin frustration over andre gruppemedlemmers indsats er forbundet med.

<sup>381</sup> Med eksterne opførte vilkår menes her både omstillingsforløbet og jobdesignet (lønsystemet).

løbspørgsmålet. Det er dog samtidig en væsentlig psykologisk funktion ved Bentes beretning og fortælling om gruppen netop at benægte betydningen af de undertrykkelses-, udstødelses- og marginaliseringsmekanismer, som gruppens dominante medlemmer udfolder over for gruppens svagere medlemmer. At der foreligger et benægtelseselement af de mere latente og skjulte processer antydes, når Bente fortæller *"det er sgu også irriterende, at man ikke kan tjene mere, men, vi lader det ikke (gå ud over andre i gruppen)"*, men herefter stopper op med udtrykker *"ja hvad skal jeg sige"*. For endelig at fremhæve *"det er ikke noget vi bliver uvenner over. Overhovedet. Vi har ingen kontroverser haft indbyrdes i vores gruppe"*.

I denne beskrivelse af interaktionen i gruppen omkring løbspørgsmålet sker der i Bentes fortælling et perspektivskift omkring det kollektiv eller fællesskab, som hun refererer til. Først anvendes en VI-betegnelse med reference til gruppens tidligere højtlønnede medlemmers frustration over løntabet og med en pointe om, at dette VI ikke lader det gå ud over De Andre. Implicit i denne VI-betegnelse omkring løbspørgsmålet er, at Vi, der er gået ned i løn, ikke lader vores frustration gå ud over Dem, der er skyld i dette løntab, fordi De/deres indsats/produktivitet er utilfredsstillende. Set i lyset af de mere skjulte og intrigante processer, der udspiller sig hos gruppens dominante medlemmer over for nogle af gruppens svagere medlemmer, har dette udsagn karakter af en benægtelse af de repressive, undertrykkende og marginaliserende mekanismer, som gruppens dominante medlemmer udøver over for gruppens svagere medlemmer. Efterfølgende henviser VI-betegnelsen til den samlede gruppe med henvisning til fraværet af manifesterede modsætninger og konflikter. Beskrivelsen af gruppen som det gode og harmoniske samvær står selvsagt i skærende kontrast til det drama og de undertrykkelses-, udstødelses- og knægtelsesprocesser, som vi tidligere har set, er et kendetegn ved gruppen som en magtstruktur<sup>382</sup>.

Mere overordnet er Bentes beskrivelse af det sociale fællesskab forankret i fraværet af noget *"man kunne frygte som en naturlig reaktion"*, snarere end den afspejler en oplevelse af at være forankret i et kollektivt handleforpligtende fællesskab, karakteriseret ved mere autentiske former for social forbundethed og forpligtelse.

Et andet karakteristikum ved Bentes fortælling om gruppen som et socialt fællesskab er uforanderligheden i forandringen, forstået således, at den positive bestemmelse af gruppen som et socialt miljø ikke afspejler en dannelsesproces i gruppens funktionsmåde som et arbejdsmæssigt og socialt fællesskab/kollektiv. Adspurgt om Bente oplever, at det sociale miljø har forandret sig efter

---

<sup>382</sup>Bentes fortælling omkring gruppen som et socialt system kan på mange måder ses som et forsøg på benægtelse af, at den frustration, som Bente og andre af gruppens medlemmer oplever, også er en frustration, der har medført en voldsudøvelse over for gruppens svagere medlemmer.

indførelse af selvstyrende produktionsgrupper, fortæller hun, at: *"Jamen jeg synes vores sociale miljø det er godt. Det synes jeg. (Har det forandret sig?). Nej jeg synes ikke, at, ..., nej det synes jeg faktisk ikke det har"* (s. 15, li. 7). En sådan uforanderlighed i forhold til det sociale under en forandret arbejdsorganisering kan umiddelbart forekomme paradoks, fordi den sociale forbundethed i forvaltningen af selvstyret skulle formodes at være forbundet med nogle kvalitative forandringer ved den sociale orden, arbejderne indbyrdes<sup>383</sup>. Det fremgår af Bentes fortælling, at ændringerne udelukkende har medført kvantitative forandringer, hvorimod der ikke er sket kvalitative forandringer af det sociale. Bente fortæller: *"... vi snakker da meget mere sammen, man er kommet til at snakke med nogle andre mennesker, end man gjorde før, ikke osse. ... Vi har da nogle stykker i gruppen, som jeg vil vædde med, at jeg aldrig var kommet til at snakke med på den måde, som man gør i dag. Overhovedet ikke. Og det er jo klart, at når man skal arbejde sammen, så er man nødt til at snakke om tingene, ikke osse. Men vi snakker altid pænt sammen. ... Det synes jeg"*<sup>384</sup>. *... Også, at mange gange kan man gå og have en forestilling om en person, tænker hun (griner). Og så er det helt anderledes når man kommer til at kende (vedkommende). ... Men man skal jo heller ikke skippe alle andre, fordi man er kommet i en gruppe, vel. Der skal også på tværs af nogle. ... Men vi skal jo heller ikke være for sammenspiste. Jeg synes, at så bliver det jo kliket, ikke osse, det er jo ikke det der er meningen med at lave grupper. Det er jo ikke for at lave kliket vel. Det synes jeg i hvert fald, ikke"* (s. 15, li. 20).

Bentes beskrivelse af udviklingen i det sociale har hermed karakter af en foranderlig uforanderlig. Sammenlignet med tidligere har indførelsen af arbejdsgrupperne medført, at hendes sociale kontakthflader er blevet bredere, hvilket begrundes med, at når man arbejder sammen i gruppe, så er man også nødt til at tale sammen med dem, man er i gruppe med. Denne udvikling hilses velkommen af Bente, der hævder, at fordomsfuldheden er blevet mindre. Bentes temasætning af det sociale er imidlertid ikke i nogen egentlig forstand forankret i en temasætning af gruppens kollektive arbejdsudførelse og problemløsning. Snarere ses det inden for rammerne af de former for sociale fællesskaber, der allerede fandtes under det tidligere produktionssystem. Bente angiver samtidig, at det er væsentligt, at grupperne ikke udvikler sig til kliket, og at man opretholder kontakten til de sociale fællesskaber, man tidligere var medlem af.

---

<sup>383</sup> Denne problemstilling angår, at det sociale og det sociale samspil ikke længere blot udfoldes ved siden af og som kompensatoriske strukturer i forhold til arbejdet og arbejdets belastninger, men i langt højere grad skulle formodes også at være en væsentlig bestanddel af selve arbejdsudførelsen og den daglige problemløsning i og med uddelegeringen af nogle af de ansvars- og kompetenceområder, som mellemlederne tidligere varetog til grupperne.

<sup>384</sup> Endnu engang ser Bente sig nødsaget til at betone, at det sociale miljø er godt i gruppen. Som Bente udtrykker det: *"Men vi snakker altid pænt sammen"*. Et af den slags udsagn som medfører en skepsis over for det, der siges.

I forhold til beskrivelsen af gruppen som et arbejdsmæssigt fællesskab har Bente ikke meget at sige. Adspurgte om gruppens problemløsningsevne reagerer Bente på følgende måde: *"(Lang tænke pause) Jamen det ved jeg ikke (griner), om vi er så gode til. Vi kan vel altid gøre det bedre"* (s. 17, li. 33).

I den forstand foreligger der en udpræget anomali mellem Bentes beskrivelse af gruppen som et socialt fællesskab og Bentes beskrivelse af gruppen som et arbejdsmæssigt fællesskab. Diskussionen omkring gruppen har indtil videre omhandlet Bentes oplevelse og beskrivelse af gruppen som et socialt fællesskab. En mere indirekte måde at bestemme, hvad der karakteriserer gruppen som et socialt og organisatorisk system, er at bestemme, hvad der kendetegner de strukturer og praksisser, der er etableret/dannet i gruppen med henblik på forvaltning af selvstyret. Herunder hvad der kendetegner gruppen som et beslutnings- og handleforpligtende fællesskab.

#### ***4.2. Gruppen og møder: Magt, autoritet og legitimitet***

En indfaldsvinkel til beskrivelse af kendetegnene ved gruppens organisering som en selvstyrende arbejdsgruppe og som en magt- og rollestruktur, er beskrivelsen af de strukturer og praksisser, som gruppen har udviklet og etableret i forhold til gruppens beslutningsprocesser.

Bente har ikke meget at sige på dette område, men det, hun fortæller, er til gengæld uhyre sigende i en bestemmelse af gruppen som en magt- og rollestruktur og i en karakteristik af interaktionen og de sociale processer i gruppen. Omkring gruppemøder fortæller Bente således, at: *"Det gør vi, men det er ikke så tit vi gør det, da. Det er også nødvendigt jo, at lige samle lidt op engang imellem. ... Også for at følge med i de andres stemning over for tingene, ikke osse". (Men du synes, at I er ret gode til at få det samlet op). Ja det synes jeg. (Og vurderet hvordan det er gået). Ja"* (s. 49, li. 10).

Bente fortæller hermed, at gruppen ikke holder mange gruppemøder, men at de alligevel er nødvendige. En nødvendighed, som ikke begrundes i beslutningsprocesser omkring arbejdets planlægning og organisering, men i relationen mellem gruppens magthavere og gruppens menige medlemmer.

Der er tre forhold, som er væsentlige i denne beskrivelse af de fælles møder, som gruppen afholder. For det første, at der sjældent afholdes møder, hvilket er en markant indikator på, at der i gruppen ikke er etableret og udviklet nogle strukturer og praksisser for udviklingen af mere kollektive/fælles fortolkninger, beslutningstagen og problemløsninger. For det andet, og i logisk forlængelse heraf, at mødernes formål defineres som fora, hvor gruppens magthave-

re/beslutningstagere får mulighed for at fornemme stemningen blandt resten af gruppens medlemmer - de menige medlemmer, som enten står perifert, marginaliseret eller distanceret i forhold til gruppens magt- og beslutningsudøvelse. Mødernes funktion og nødvendighed angår hermed primært at sikre, at der foreligger samtykke, føjelighed og opbakning over for gruppeledelsens forvaltning af magten, og hermed at magthavernes magtudøvelse har legitimitet<sup>385</sup>. For det tredje foreligger der hos Bente ikke nogen elementer til en kritisk refleksion eller problematisering af betydningen af gruppens organisering i forhold til gruppens virke og udvikling som en selvstyrende arbejdsgruppe.

Den centrale pointe i forhold til Bentes beskrivelse af gruppens møder og deres formål er ikke møderne og mødehyppigheden som sådan, men at hendes beskrivelse af gruppens mødepraksis udsiger noget væsentligt omkring interaktionen i gruppen, og hermed også noget om, hvad der karakteriserer gruppen som en magt- og rollestruktur. Overordnet set er gruppen karakteriseret ved inklusion versus eksklusion af gruppens medlemmer i forhold til magtudøvelse og autoritet. Denne arbejdsdeling omkring magt- og autoritetsudøvelse betyder samtidig, at der på gruppeniveau er reproduceret en overordnet versus underordnet relation, som minder om den, der tidligere forelå mellem arbejdere og mellemledere. Bentes bestemmelse af gruppemødernes nødvendighed som et forum, hvorigennem gruppens ledelse får mulighed for at *"følge med i de andres stemning over for tingene"*, relaterer sig med andre ord til gruppen som en hierarkisk magt- og rollestruktur. Formålet er at sikre magtens legitimitet samt samtykke og føjelighed hos resten af gruppens medlemmer.

Som en organisatorisk struktur er gruppen kendetegnet ved en betydelig magtasymmetri og møderne defineres præcis i forhold til det problem, som gruppens magthavere har. Nemlig, at de ikke kan være sikre på, at der foreligger føjelighed, samtykke og opbakning fra gruppens andre medlemmer i forhold til deres magtudøvelse. De samme træk, som viser sig i gruppens dominante medlemmers repressive mekanismer over for gruppens svagere medlemmer i forhold til lønspørgsmålet, viser sig i beskrivelsen af gruppen som en organisatorisk struktur. Der udspiller sig ikke en autentisk interaktion omkring gruppens forvaltning af selvstyret med en bred deltagelse, involvering og forpligtelse fra samtlige gruppens medlemmer. Gruppens magt- og rollestruktur

---

<sup>385</sup> Dette illustrerer, at et problem ved gruppens magt- og rollestruktur er, at gruppens magthaver(e) i deres autonome autoritetsudøvelse aldrig kan være sikre på, hvorvidt deres beslutninger og magt har legitimitet blandt gruppens menige medlemmer. Bentes fortælling viser hermed, at de møder, gruppen afholder, ikke i nogen egentlig forstand er relateret til beslutningsprocesser/beslutninger omkring arbejdet og dets organisering, men at beslutninger herom sker andre steder i gruppen. Møderne relaterer sig ikke til en kollektiv varetagelse af planlægningen og koordineringen af arbejde og arbejdsprocesser, men er snarere en efterfølgende bestræbelse på at sikre sig magten og magtudøvelsens legitimitet for gruppens magthavere (at stikke en finger i jorden).



afspejler den marginalisering, udstødelse og undertrykkelse, som gruppens magthavere udøver over for gruppens svagere medlemmer, og som kommer til udtryk organisatorisk ved en marginalisering i forhold til de kollektive processer - enten i form af eksklusion eller distancering fra magtens centrum.

Bentes beskrivelse og fortælling om gruppen som en magt- og rollestruktur bør kort relateres til hendes bestemmelse af gruppen som den gode gruppe med et godt samvær og uden (manifeste) modsætninger og konflikter. Bentes positive bestemmelse af interaktionen i gruppen finder således sted inden for rammerne af en udpræget magtasymmetri, hvor gruppen heller ikke er kendetegnet ved en udviklings- og dannelsesproces omkring fælles normer og forståelser.

Det kan godt være, at gruppens medlemmer taler pænt til hinanden og overfladisk betragtet har et godt og konfliktfrit samvær, men det er ikke et samvær mellem ligeværdige/jævnbyrdige<sup>386</sup>. Den hævdede harmoni står i skærende kontrast til Bentes beskrivelse af de strukturer og mødepraksisser, som gruppen har etableret, og kan betragtes som et forsøg på posthumt at sikre sig anerkendelse og konsensus omkring gruppens magthavere og magthavernes magtudøvelse, hvor anerkendelse og konsensus ikke eksisterer eller kun foreligger som en skrøbelig føjelighed og underkastelse over for magten.

#### 4.3. Gruppekoordinatorfunktionen

En yderligere indfaldsvinkel til en beskrivelse af gruppen som en magt- og rollestruktur er gruppekoordinatorfunktionen og denne rolles konkrete udmøntning og bestemmelse. Bente giver udtryk for tilfredshed med Annas forvaltning af rollen og bakker Anna loyalt op. Således fortæller Bente i forhold til gruppekoordinatorfunktionen, at: *"Jamen altså det, jeg synes da det klarer hun da rimelig godt. For godt nok, for ellers skulle vi nok sige det til hende"* (s. 47, li. 17).

Når Bente omkring gruppekoordinatoren fremhæver, at *"hun har klaret det rimeligt godt"*, er dette ikke udtryk for en reservation eller et forbehold i Bentes opbakning, men henviser derimod til de vanskelige og ugunstige arbejdsmæssige vilkår, som gruppen og gruppekoordinatoren har virket under<sup>387</sup>. Bente understreger samtidig, at der generelt blandt gruppens medlemmer foreligger en tilfredshed med gruppens nuværende gruppekoordinator. Et standpunkt, som underbygges med fraværet af mere manifeste udtryk for utilfredshed og kritik. I sin påpegning af opbakning og til-

---

<sup>386</sup>Man bør altid være skeptisk over for udsagn, der postulerer harmoni og fred, når dette ikke manifesterer sig i egentlige dannelsesprocesser.

<sup>387</sup>Jf. senere i dette afsnit.

fredshed med gruppekoordinatoren anvender Bente samtidig en VI-betegnelse, som angår en skelnen mellem os og gruppelederen, men som samtidig markerer, at Bentes personlige vurderinger er udtryk for en generel konsensus blandt det fællesskab af gruppens menige medlemmer, hun her retorisk foregiver et fællesskab med. I denne argumentation positionerer Bente sig således tilsyneladende i kontrast til Anna i en leder versus menigt medlem dikotomi, men med det formål at markere, at hendes opbakning og tilfredshed ikke blot har status af en personlig holdning og vurdering, men er udtryk for gruppens samlede holdning og vurdering<sup>388</sup>. Samtidig afvises utilfredshed med gruppekoordinatoren ud fra en underliggende præmis om, at gruppen som et socialt miljø er karakteriseret ved en åbenhed og ærlighed omkring indbyrdes uenigheder og kritikker. Jf. udsagnet *"for ellers skulle vi nok sige det til hende"*. En præmis, som ganske vist har en berettigelse i forhold til Bentes egen interaktion med gruppekoordinatoren, men på den anden side er udtryk for en benægtelse eller ignorering af de underkastelses- og distanceringsmekanismer, der kendetegner gruppens mere perifere og svage medlemmer.

På lignende måde afviser Bente, at der foreligger en utilfredshed blandt gruppens medlemmer omkring gruppens manglende efterlevelse af dens oprindelige målsætning om, at gruppekoordinatorfunktionen skulle gå på skift mellem gruppens forskellige medlemmer. Omkring besættelsen af gruppekoordinatorrollen og den manglende rotation mellem gruppens medlemmer fortæller Bente således, at: *"Men jeg synes, altså der er slet ingen der har nævnt, at de vil godt prøve at have en anden, skiftet. Øh med al det som vi er væltet ud i, og sådan nogle ting, så tror jeg også, at det er uklogt. ... Vi skal ind og køre stabil for, at vi kan sige, nå men nu kan vi da godt skifte, ikke osse, hvis det er. Og når hun klarer det udmærket, hun er jo en der kan snakke også, ikke osse, så synes jeg, at, så synes jeg at det skal være sådan"* (s. 47, li. 24).

Personligt tilkendegiver Bente, at det ville være uhyre uhensigtsmæssigt at udskifte gruppens nuværende gruppekoordinator, givet de vanskelige, ugunstige og usikre vilkår, som gruppen har virket under. En forudsætning for gennemførelse af den oprindelige aftalte rotationsordning omkring rollen er, at arbejdsgruppesystemet først bliver kørt ind. Så længe der eksisterer mange usikkerheder, er det væsentligt for gruppen af have en gruppekoordinator med en personlig slagkraft over for ledelsen. Bente forfægter to argumenter, som en forudsætning for at udskifte gruppens nuværende gruppekoordinator, som angår henholdsvis intra- og intergruppeaspekter i forhold

---

<sup>388</sup>Fortællemæssigt positionerer Bente sig i en kontrast til Anna (gruppekoordinatoren) og hermed til den magt, der er en del af hende selv. En fortællestruktur, som dels har til formål at forsvare magten og dels til formål at benægte magten gennem en foregivelse af magtlighed mellem alle gruppens medlemmer. En fortælling, som samtidig bygger på en fortielse og benægtelse af, at der foreligger en udpræget magtasymmetri i gruppen. En magtasymmetri, som blandt andet afslører sig i Bentes fortælling om gruppemøderne som sjældne, men væsentlige, fordi de giver gruppens magthavere mulighed for at veje stemningen blandt gruppens perifere medlemmer.

til selvstyret. Det er først muligt at lade en anden overtage posten, når for det første arbejdsgruppesystemet er kørt ind, og for det andet ikke længere er nødvendigt at have et stærkt talsmandssystem over for ledelsen. Bente giver hermed udtryk for, at hun i princippet ikke er modstander af en rotationsordning omkring gruppekoordinatorrollen. Bente tilkendegiver samtidig, at givet situationen er Anna den bedst egnede og mest optimale indehaver af rollen. Udsagnet om at få arbejdsgruppesystemet kørt ind er interessant. Sædvanligvis er argumentet bag en rotationsordning, at dette vil facilitere en læreproces, hvor alle i gruppen udvikler de personlige, sociale og organisatoriske færdigheder, som kræves i virket som en selvstyrende produktionsgruppe, og herigenem også er en garanti for, at gruppen ikke udvikler sig som en magt- og rollestruktur, der minder om de tidligere autoritetsstrukturer i forholdet mellem arbejdere og mellemledere. Ud fra et sådan perspektiv - uanset hvilke andre motiver, der kan ligge til grund for en rotationsordning - udgør rotationsordningen et væsentligt element i gruppens og gruppemedlemmernes dannelsesproces med hensyn til alles deltagelse og forpligtelse over for de ansvars- og kompetenceområder som er uddelegeret til gruppen med indførelse af selvstyrende produktionsgrupper. Hvad Bente faktisk giver udtryk for indirekte, er, at først når "maskinen" kører, har jeg tillid til og synes jeg, at andre skal få lov til at være gruppekoordinator, ud fra en præmis om, at rollen ikke længere har en reel betydning.

Omkring rotationsspørgsmålet i forhold til gruppekoordinatorfunktionen understreger Bente endnu engang, at der foreligger en bred enighed om at bibeholde den nuværende gruppekoordinator. Et argument som underbygges med, at ingen officielt har givet udtryk for ønske om forandringer. Når Bente siger "*der er slet ingen der har nævnt, at de vil godt prøve, at have en anden*", ligger der implicit i dette også, at selvom ingen offentligt har ytret ønske om forandringer eller udskiftning af den nuværende gruppekoordinator, så er Bente bekendt med, at der mere latent foreligger en del frustration og utilfredshed med Anna og hendes forvaltning af rollen. Der er flere grunde til at antage, at der hos Bente og andre af gruppens magthavere foreligger en erkendelse af og viden om, at der bag de andre gruppemedlemmers samtykke og føjelighed også gemmer sig nogle frustrationer og utilfredsheder med magthaverne og gruppekoordinatoren. At Bente tidligere har fortalt, at en væsentlig funktion ved gruppemøderne er at "fornemme", hvad der rør sig hos de andre gruppemedlemmer, det er udtryk for en opmærksomhed og usikkerhed om magtens legitimitet og at der mere latent foreligger nogle frustrationer og utilfredsheder blandt gruppens mere perifere medlemmer.

Adspurg om, hvad det er for nogle ansvarsområder og opgaver, som gruppekoordinatoren løfter, fortæller Bente, at: "*Jamen altså, hun holder meget, øh, øje med, øh sytøjet, altså sådan faktisk*

*ligesom direktricerne gjorde førhen. Og få, sådan, at der er til den næste igen. Hun prøver, at planlægge det. Ud fra de sjatter hun har at planlægge med ... Ja. Nu vi andre, vi lukker jo altså ikke øjnene alligevel<sup>389</sup>. Fordi vi kan da også gå hen og sige, jamen hov så sker der noget der, hvis det ikke er i orden, jamen så skal det også bare være sådan. Altså det er jo ikke fordi vi andre ikke har noget at skulle have sagt. Overhovedet ikke. ... Det føler jeg i hvert fald ikke, og det er, det er det heller ikke da" (s. 48, li. 3).*

Denne bestemmelse af gruppekoordinatorrollens ansvars- og kompetenceområder rummer flere interessante aspekter i relation til en bestemmelse af gruppen som en magt- og rollestruktur. For det første beskrives rollen som en arbejdslederfunktion, hvor det er gruppekoordinatoren som autonomt forestår planlægningen og koordineringen af arbejdet og arbejdsprocesserne. For det andet er det vigtigt efterfølgende for Bente at påpege, at gruppekoordinatoren ikke står alene med dette ansvar, men at gruppens medlemmer alle har pligt til og ansvar for at varetage gruppens planlægning og koordinering. For det tredje er det vigtigt for Bente at understrege, at den arbejdsdeling, der beskrives omkring bestemmelsen af gruppekoordinatorrollens ansvarsområder, ikke er ensbetydende med magtasymmetri. Tværtimod fremhæves der, at alle har medindflydelse. For det fjerde ser Bente sig nødsaget til at pointere, at hun personligt ikke føler, at gruppekoordinatoren har mere magt, end hun selv har.

Hvilken betydning har denne stærke betoning af, at gruppekoordinatorrollen ikke er forbundet med magtasymmetri blandt gruppens medlemmer? Der er indeholdt en vis inkonsistens og modsætningsfuldhed i Bentes beskrivelse af gruppekoordinatorrollen. På den ene side beskrives rollens ansvars- og kompetenceområder med reference til den kontrol- og autoritetsstruktur, der forelå i det tidligere produktionssystem omkring direktricernes rolle. På den anden side er det samtidig vigtigt for Bente at understrege, at denne lighed ikke er ensbetydende med lighed i magt og autoritet. Tematiseringen af hvem der bestemmer og har ansvar og den stærke betoning af, at gruppekoordinatoren "overhovedet ikke" har mere magt end resten af gruppens medlemmer, samt tilføjelsen "*jeg føler i hvert fald ikke*", det indikerer tilsammen, at der under denne insisteren på lighed foreligger ulighed. Selvom alle bør have samme ret og pligt omkring selvstyret, så er det sandsynligvis kun gruppens højstatus- og magtfulde medlemmer, som benytter sig af denne ret eller påtager sig dette ansvar som støtte og opbakning af gruppekoordinatoren.

---

<sup>389</sup>Men når man sammenligner gruppemedlemmernes beskrivelse og beretning omkring de forhold, som angår gruppens fælles ansvars- og kompetenceområder, skal det bemærkes, at Bentes beskrivelse adskiller sig markant fra Fridas, Helles og Ernas beskrivelse. Bente besidder en forholdsvis stor viden og hendes beskrivelse er langt mere detaljeret og nuanceret. Flere af gruppemedlemmerne har kun en lille viden om - eller indsigt i - disse fælles ansvars- og kompetenceområders konkrete udfoldelse. De mærker konsekvenserne af gruppens organisering og funktionsmøde, men står marginalt og perifert i forhold til gruppens beslutningsprocesser.

Udover denne intragruppe bestemmelse af gruppekoordinatorrollen relaterer rollen sig til en talsmandsfunktion i forhold til ledelsen og resten af organisationen. Adspurgt om det er gruppekoordinatoren, som har kontakten ud af til i forhold til resten af organisationen, fortæller Bente, at: *"Ja det er det. (Ledelsen). Og det synes jeg også det er rart nok, at det er én person gør det. Derfor kan vi andre jo godt gøre det, hvis det skulle være, ikke osse, men jeg synes i hvert fald, at. Nok også fordi, at hun tør at sige noget. Ikke osse. ... Det gør hun. Det er lige meget hvem det er. (Ja, det er også godt nok). Ja"* (s. 48, li. 28).

Pointen er, at i forhold til talsmandsfunktionen er Anna den bedste egnede, fordi hun ikke er bange for at give udtryk for sin mening over for ledelsen. Dette understreger endnu engang, hvorfor Bente vender sig imod en udskiftning af gruppekoordinatoren i den aktuelle situation.

Sammenfattende kan det siges, at der foreligger en parallel eller splittet temasætning i Bentes beskrivelse og fortælling om gruppen. En splittelse mellem hvad der ER og hvad der BØR være, og en spænding mellem hendes beskrivelser af gruppen som en strukturel/institutionel orden og gruppen som en interaktionel orden. Et væsentligt element i disse parallelfortællinger omkring hvad gruppen ER og BØR være, er ansvarsunddragelser og ansvarspådragelser i forbindelse med denne uoverensstemmelse mellem ER og BØR. Denne kløft mellem ER og BØR fremtræder specielt tydeligt i Bentes beskrivelse af gruppekoordinatorfunktionen. Dette afstedkommer en temasætning om, at det minder om gamle dage (ER), men alligevel ikke (BØR), som udbygges med en refleksion omkring magtspørgsmålet. Gruppekoordinatoren har ikke mere magt end resten af gruppens medlemmer. *"Det føler jeg i hvert fald ikke"*. Implicit i denne beskrivelse er, at Bente personligt ikke føler, at hun har mindre magt og indflydelse, men at andre måske føler sådan. Herefter slås kategorisk fast, at der foreligger en magtlighed, jf. *"og det er, det er det heller ikke"*. Hermed er udsagnet på en gang en ansvarsunddragelse og en ansvarspådragelse, nemlig, at hvis nogen føler, at de har mindre magt, så er det deres egen skyld. De kan bare benytte den mulighed, der foreligger for at udøve magt og indflydelse på gruppens beslutninger. Udsagnet om egen skyld er samtidig en benægtelse af, at den distancering og frygt, mange af gruppens medlemmer udviser over for gruppens magthavere og magtens udøvelse, har baggrund i de skjulte og fordækte repræsentative mekanismer, som gruppens magthavere udfolder over for gruppens svagere medlemmer omkring lønspørgsmålet. Bente benægter magtens eksistens og konsekvens og bebrejder i stedet magtens ofre for miseren. Beskrivelsen af gruppekoordinatorrollens ansvarsområder er lige præcis en illustration af, at gruppen ikke har etableret nogle strukturer for en mere kollektiv forvaltning af selvstyret, samt at det er udbredt at undslå sig en deltagelse, involvering og forpligtelse over for selvstyrets forvaltning blandt gruppens medlemmer.

Bag Bentes tilsyneladende rosenrøde beskrivelse af gruppen ligger uindfriethed, frustration og magtesløshed i forhold til de spændinger, som forefindes i gruppen. Spændinger, som givet den udprægede magtasymmetri ikke ytrer sig gennem mere manifesterede modsætninger og konflikter, men som mere latente tegn på frustration og modstand over for magthaverne og magtudøvelsen i gruppen, blandt andet gennem tilbagetrækning, distancering samt unddragelse af medansvarlighed.

#### 4. Direktricen og selvstyret

Som det tidligere er fremgået har det i perioder været direktricen, som har forestået den daglige planlægning og koordinering af arbejdet. Det er primært sket i situationer, hvor gruppen har været beskæftiget med noget for gruppen ukendt sytøj. Bente udtrykker taknemmelighed over for den hjælp og bistand, som gruppen fik af direktricen i vanskelige arbejdsmæssige situationer, som de ville have svært ved at overskue selv. Det følgende angår Bentes mere overordnede beskrivelse og fortælling om forholdet mellem gruppen og direktricen. Bente fortæller, at gruppen i forbindelse med omstillingen forlangte, at en bestemt direkte blev tilknyttet gruppen. Således fortæller Bente, at: *"Nu valgte vi jo selv vores (direktrice). ... Nå ja, men vi stillede jo som krav, faktisk over for produktionschefen inde på kurset, at vi ville have Mette. ... Og det ville vi bare. Det har vi altså også fået. ... Fordi vi har altid haft en bedre kontakt til Mette, end Olga. ... Det har vi. (Hvad adskiller de to). Jamen det er nok deres, øh, det er deres kunnen. Og deres ståen ved hvad de har sagt. Og deres måde at være overfor folk på. sådan noget. Og der er, der synes jeg i hvert fald, at Mette hun er, hun har mange gode sider, hvad det angår. Det har hun, Olga hun er ligesom en der, hun kan godt drive jagt. ... Vi var godt tilfredse med, at vi fik Mette. ... Ja fordi eller kunne det lige så godt have været, men det var nok også en tilfældighed at vi lige kom ind på at snakke om det, og vi så kom i tanke om, at hende skulle det altså være. ... men så kan vi heller ikke brokke os over det jo"* (s. 42, li. 31).

Bente fortæller hermed, at gruppen i forbindelse med beslutningen om, hvilken mellemleder, der skulle tilknyttes gruppen, stillede krav om, at en bestemt mellemleder blev tilknyttet gruppen, og at ledelsen udviste imødekommelse af dette krav. En magtudøvelse, som illustrerer, at Bente oplever, at gruppen eller enkelte af dens medlemmer besidder en organisatorisk magt og evne til at øve indflydelse på ledelsens beslutninger/dispositioner. Ønsket om at få tilknyttet den ene direk-

trice frem for den anden begrundes primært ud fra forskelle i deres menneskelige kvaliteter. Den direkte, som gruppen fik tilknyttet, beskrives som mere ærlig, troværdig og hensynsfuld<sup>390</sup>.

Selvom direkticen i perioder har forestået planlægning og koordinering af arbejdet og hermed blandet sig i gruppens ansvars- og kompetenceområder, så fortæller Bente, at det i sidste ende er gruppen, som har autoriteten, med henblik på hvilke beslutninger der gennemføres. Det betyder, at hvis gruppen er uenig i direkticens beslutning, så må direkticen *"bøje sig"*, fordi det er gruppen og ikke direkticen som i sidste ende har kompetence og ansvar for planlægning og koordinering af arbejdet. Som Bente udtrykker det i forhold til spørgsmålet om, det er gruppen eller direkticen, som forestår arbejdsplanlægningen: *"Ja, det er faktisk begge dele, fordi Mette kan godt komme sommetider, og sige hvad. Men altså, øh, hvis vi så ikke synes, så siger vi det også, for så bliver det os, hun må bøje sig, fordi det er jo ikke hende, der skal bestemme jo"* (s. 11, li. 1).

Selvom direkticen blander sig i forhold til arbejdet og dets organisering, så oplever Bente ikke dette som et indgreb/anslag imod den selvbestemmelse, gruppen har fået. Bente opfatter direkticens *"blander sig"* som en form for råd og vejledning, som gruppen efterfølgende kan tage til sig eller afvise.

Sammenlignet med nogle af de andre gruppemedlemmers beretning om samspillet mellem direkticen og gruppen adskiller Bentes fortælling sig fra disse. En forskel, som skal ses i lyset af, at Bente og Anna (gruppekoordinatoren) tilhører det lag i gruppen, som konkret forvalter gruppens nye ansvars- og kompetenceområder i forhold til arbejdsplanlægningen. Selvom Bente og Anna ikke kategorisk står fast på deres selvbestemmelsesret, har de dog vetoret over for direkticens beslutninger – de betragtes primært som råd og vejledning og ikke som ordrer, der skal efterleves. Direkticens råd og vejledning accepteres, kun såfremt de ikke strider mod gruppens interesser, som Bente og Anna ser og definerer dem.

Hos Bente beskrives relationen mellem gruppen og direkticen ud fra en bevidsthed om, at omstillingen har medført en forskydning i autoritetsstrukturen, som betyder, at det i sidste instans er gruppen som bestemmer. Hos flere af gruppens medlemmer foreligger en usikkerhed om, hvem der har beslutningskompetencen. Forskellen i beretningerne omkring direkticen og samspillet

---

<sup>390</sup>Denne episode er også udtryk for, at gruppen i forhold til det organisatoriske besidder en vis form for selvbestemmelse eller autonomi, i den forstand at den viste sig i stand til at øve indflydelse på ledelsens organisatoriske beslutninger. Man skal selvfølgelig være varsom med at tilskrive historien en alt for stor betydning, fordi der måske også er tale om en *"gratis"* imødekommelse fra ledelsens side i en situation, hvor spørgsmålet *"tilfældigt"* kom på banen. Denne tilfældighed giver selvfølgelig en mulighed for en *"gratis/omkostningsfri"* imødekommelse al den stund, at dette samtidig betyder, at spørgsmålet ikke har været rejst som en mere offentlig og bred diskussion i forbindelse med omstillingen, herunder i de andre grupper.

med denne angår hermed også arbejdsdelingen og de forskellige grader af deltagelse og involvering blandt gruppens medlemmer.

Disse forskelle i beretningerne skal forbindes med de interne autoritets- og magtstrukturer i gruppen. Hvor Bente og Anna udøver magt over for direkticen, så benytter flere af de andre gruppe-medlemmer direkticen som en form for bufferzone i forhold til magten i gruppen. De forskellige relationer til direkticen udsiger hermed noget om gruppen som en magt- og autoritetsstruktur<sup>391</sup>. Hvor Bente beskriver interaktionen og samspillet med direkticen ud fra et magtperspektiv, hvor gruppen har overherredømmet, så afspejler gruppens mere perifere og svagere medlemmers fortælling om relationen til direkticen et magtperspektiv, der relaterer sig til et intra-gruppeperspektiv. Det vil sige, et værn mod den magt og autoritet, som gruppens magthavere udøver. Et værn, som samtidig medfører en unddragelse af et deltagelses- og forpligtelsesforhold over for gruppen og selvstyret. Et element i disse sidste fortællinger omkring direkticen er hermed, at direkticen for nogle af de svagere gruppemedlemmer fungerer som en instans, som man henvender sig til omkring arbejdet og arbejdsfordelingen for at undslippe gruppens egen magt og autoritet<sup>392</sup>.

Et centralt spørgsmål er yderligere, hvorfor gruppens magthavere tillader direkticen at blande sig i forhold til deres magt- og beslutningsdomæne. Bente fremfører flere temasætninger omkring direkticens "*blanden sig*". Den første angår fortællingen om den vanskelige omstilling for direkticerne i at afkaste gamle roller og vaner. Den andet angår et læringstema i gruppens vanskelige tilegnelse af nye faglige færdigheder.

I forhold til den første problemstilling fortæller Bente at: "*Det er jo det, de skal jo til at finde ud af, at de har ikke lige fat i den lange snor som de har haft hele tiden. Nej vi kan godt mærke, at de har nogle gamle vaner. ... Det har de. Dem har de ikke lagt fra sig endnu. ... jeg kunne da høre*

---

<sup>391</sup>I et interview med gruppens direktice fortalte hun således, at: "*Nobelgruppen synes jeg faktisk ... fungerer godt, og får også noget igennem, og. Det eneste jeg vil sige, er at de burde nok arbejde lidt mere sammen. De kører ligesom, at .... hvad skal man sige, de har ligesom en direktice i gruppen. ... Der burde de nok arbejde lidt mere sammen, på tværs. Det har jeg også prøvet at snakke med dem om. For at de om de kan. ... Jo man altså det kunne de godt se ideen i. At der nok ville være flere der ligesom synes - det skulle være mere fælles. Så det regner jeg med at de prøver på. Det var i sidste uge jeg snakkede med dem om det. ... Ved at mange gange så er det kun en, der ved hvad det drejer sig om, der skal igennem og sådan. Hvis nu hun, når hun får at vide, hvad der skal igennem, Og lige samlede dem alle sammen. Og siger det er det, vi skal være færdig med i den her uge. Så ved alle hvad det drejer sig om. Og ligesom ved hvordan de skal hjælpe hinanden. På den måde måske. ... Det tror jeg i hvert fald, at de ville føle at de arbejdede mere sammen. Det er egentlig det man skal have dem til" (Direkticen 1, s. 2; li. 1)*

<sup>392</sup>Pointen er, at den dobbeltmagtsituation, som tilsyneladende foreligger omkring samspillet mellem direkticen og gruppen i forhold til arbejdets organisering, ikke blot som gruppens medlemmer selv fortæller, har baggrund i den beskæftigelsesmæssige situation, men også er et udtryk for nogle gruppedynamiske og gruppestrukturelle forhold.



*på mange andre grupper, at de sagde, uha de blandede sig også alt for meget, i deres ting og sager. Men det er da bare at sige det til dem. ... Der er da ikke andet at gøre<sup>393</sup>. Det synes jeg altså ikke, at de var slemme til nede ved os, dengang. ... Det var de ikke. ... Ja, altså, jamen måske nok også fordi de har kunnet mærket, at det har kørt, måske. ... Rimelig ned ved os, så blander de sig ikke. Men det må da også være svært lige pludselig at skulle holde sin mund. ... Ikke osse. Det kunne jeg da forestille mig, hvis det var mig" (s. 11, li. 17).*

Denne temasætning angår, at direktricerne med indførelsen af selvstyrende grupper har mistet nogle af de magt- og kompetenceområder, som de besad i det tidligere produktionssystem. Direktricerne har vanskeligt ved at vænne sig til, at de ikke længere har magt og kompetence i forhold til arbejdstilrettelæggelsen (at lede og fordele arbejdet). Bente fortæller samtidig, at hun ikke oplever, at denne problemstilling udgør et problem i hendes egen gruppe<sup>394</sup>, fordi gruppen blot kan sige fra over for direktricen, hvis denne på grund af gamle vaner blander sig utidigt. Generelt oplever Bente, at gruppens direktrice respekterer magt- og kompetencefordelingen under den gruppebaserede arbejdsorganisering.

I forhold til den anden problemstilling fortæller Bente, at: *"Ja men nu bruger vi dem altså, hvis f.eks. vi skal flyttes, ikke osse, og så må de lige vise os hvordan vi skal sy. ... Det bruger vi dem til. Og det er da, jamen det er da også, fordi der er da mange oplysninger som vi så ikke har på, altså papirer vi ikke har fået og sådan nogen oplysninger, jamen så må vi jo bruge dem til det også jo. Så de har da nok at gøre alligevel. Jeg tror ikke det er sådan, at de bliver arbejdsløse de første år" (s. 12, li. 26).*

Denne sidste temasætning angår et læringstema, hvor direktricen af gruppen anvendes som en *"træner/sparringspartner"* i gruppens vanskelige omstillingsproces med hensyn til tilegnelse af nye færdigheder og kunnen i forhold til gruppens ansvar og kompetence omkring arbejdsplanlægning.

---

<sup>393</sup>Det er interessant, at Bente i denne diskussion omkring direktricerne og deres vanskelighed ved ikke at blande sig ikke direkte refererer til sin egen gruppe, men til at mange grupper oplever det som et problem. Grunden hertil er, at hendes egen gruppe besidder en magt, som gør, at man kan sige fra, hvis man føler, at direktricen blander sig utidigt.

<sup>394</sup>At Bente oplever, at man har mulighed for at sige fra (*Men det er da bare at sige det til dem*), adskiller også hendes fortælling fra gruppens svagere og mere perifere medlemmers. De beskriver overhovedet ikke direktricerne ud fra et magt- og kompetenceperspektiv. Derimod beskrives der snarere en dobbeltmagtsituation, hvor enten direktricen eller gruppekoordinatoren er den autoritet, man henvender sig til eller som sætter en til bestemte arbejdsopgaver.

## *5. Afrunding*

Bente tilhører gruppens magtcentrum og er som sådan involveret i den undertrykkelse og de repressive praksisser, som udspiller sig omkring de enkelte gruppemedlemmers arbejdsmæssige indsats. Bente er samtidig udpræget benægtende, undvigende og forsvarspræget i beskrivelsen af de repressive mekanismer og rutiner, som har udviklet sig i gruppen. En benægtende og forsvarspræget selvpræsentation, som er forankret i to forhold. Dels at hendes aktive involvering og meddelagtighed i forvaltningen af disse repressive praksisser og rutiner qua hendes rolle, status og alliance med gruppelederen står i modsætning til Bentes personlige moralkodeks omkring sammenhold og solidaritet. Dels at Bente på samme tid qua sit forhold til gruppens magtcentrum også selv er sårbar. En sårbarhed som Bente gemmer bag en foregivelse af usårlighed og ligegyldighed.

Retorisk er Bente kendetegnet ved en bestræbelse på at foregive en bred opbakning over for magten og magtens forvaltning omkring gruppens selvorganisering og forvaltning af selvstyret. Dette harmonipostulat står imidlertid i skærende kontrast til Bentes mere konkrete beskrivelser af gruppens funktionsmåde og de kontrolpraksisser, som udspiller sig mellem gruppens magthavere og gruppens svagere og mere perifere medlemmer. Bentes mere konkrete beskrivelser viser, at der udelukkende foreligger en skrøbelig føjelighed og underkastelse over for magten.

## *Kapitel 21*

### *Anna*

Anna er gruppens koordinator og har været dette i hele gruppens eksistens-tid. Gruppekoordinatorrollen implicerer, at Anna er gruppens talsmand overfor ledelsen og ud fra den magt- og rollestruktur, der er etableret i gruppen, fungerer som en slags arbejdsleder, der autonomt, egenrådigt og egenhændigt varetager ansvaret og kompetencen i forhold til gruppens arbejdstilrettelæggelse. Dette med støtte fra et enkelt andet gruppemedlem, nemlig Bente.

Annas rolle og status som gruppens leder betyder, at hun i forbindelse med omstillingen til selvstyrende produktionsgrupper er konfronteret med nogle andre fordringer end resten af gruppens medlemmer. Dette gælder ikke blot set i relation til gruppens svagere medlemmer, men også gruppens andre stærke medlemmer. Denne fordring består i, at Anna som gruppeleder skal vare-

tage gruppens målrealisering (som dette er defineret af gruppens dominante og stærke medlemmer), men på en sådan måde, at gruppens integritet og udvikling som et socialt og arbejdsmæssigt fællesskab sikres/varetages. Det sidste betyder, at selvom Anna selv er partshaver i de mere eller mindre latente og manifesterede konflikter, der foreligger mellem gruppens stærkere og svagere medlemmer, så står hun samtidig konfronteret med en fordring om varetagelse af helhedens tarv og udvikling.

Forståelsen og fortolkningen af Annas beskrivelser og fortællinger omkring omstillingen, selvstyret og gruppen må ske ud fra hendes rolle i gruppen, fordi hendes rollepåtagelse konfronterer hende med nogle anderledes sociale og organisatoriske fordringer end resten af gruppens medlemmer. Annas rolle og de fordringer, hun konfronteres med, afspejler nemlig den rolleunddragelse eller rolleeksklusion, som kendetegner resten af gruppens medlemmer i forhold til deltagelse og involvering i arbejdstilrettelæggelsen. Når de fordringer, som Anna konfronteres med i forhold til selvstyret og gruppen adskiller sig markant fra resten af gruppens medlemmer, hænger det sammen med, at de afspejler gruppen som en magt- og rollestruktur.

### ***1. Oplevelsen af omstillingen og arbejdet i en selvstyrende produktionsgruppe: Magtens fryd og magtens byrde***

Annas fortælling omkring indførelsen af selvstyrende produktionsgrupper forløber som to parallelle fortællinger, som samtidig er vævet ind i hinanden i henholdsvis en fortælling om omstillingskarakter og betydning på et arbejdsmæssigt og organisatorisk niveau og henholdsvis en fortælling på et mere personligt niveau, som mere specifikt knytter sig til den rolle, som Anna har i gruppen.

Anna oplever, at omstillingsprocessen til selvstyrende produktionsgrupper har været vanskelig og belastende, men påpeger samtidig, at der både er knyttet positive og negative aspekter til indførelsen af selvstyrende produktionsgrupper. De positive aspekter ved omstillingen knyttes til den øgede indflydelse i forhold til arbejdet og arbejdets organisering samt en udfrielse fra de autoritetsstrukturer, der forelå under det tidligere linieorienterede produktionssystem. Anna fortæller således omkring den arbejdsorganisatoriske omstilling, at hun oplever, at: *"Uha, jeg synes det er svært. Både positivt og negativt. ... Jamen det har været positivt at komme til at arbejde på en anden måde. Helt sikkert. Jeg føler i hvert fald, at vi har fået måske lidt mere at indflydelse, det ved jeg ikke, om det bare er noget jeg føler eller hvad. Ja, indflydelse eller indflydelse, sådan at*

*kunne gå og bestemme lidt mere, og det synes jeg det er lækkert. ... Jamen altså det er hvordan vi vil have tilrettelagt vores dag og sådan noget. Og ligesom kan gå ind og sige, selvom vi måske får at vide sådan, at hvis I nu gør sådan, det ville være det bedste. Så siger vi, jamen det vil vi ikke, fordi vi vil gøre sådan. Og det bliver da accepteret. ... Det synes jeg er positivt. (Så det bliver accepteret, at I selv skal have indflydelse og sådan). Ja, ja, det synes jeg det gør. Altså det sker da, at man sådan lige har været oppe og markere, ikke osse, men det gør de så også. Sådan er det. Det finder vi ud af, og det går udmærket" (s. 1, li. 11/del 1).*

De positive forandringer, som Anna knytter til omstillingen, angår, at man arbejder på en anden måde og nu har mere indflydelse på dagligdagen i forhold til arbejdets tilrettelæggelse. Det beskrives som *"lækkert at bestemme lidt mere"*. Samtidig med sin understegning af, at den øgede indflydelse er et udpræget gode, så indeholder Annas fortælling tvivl om denne indflydelse er fakta eller fiktion. Anna føler, hun har fået mere indflydelse, men er ikke sikker på, om det blot er noget, hun føler.

Denne tvivl skal relateres til, at indflydelsesforholdet beskrives som et udøvelses- og samspilsforhold, som både direkticen som repræsentant for den tidligere autoritetsstruktur, og gruppen som repræsentant for den nye autoritetsstruktur er involveret og deltager i. Ganske vist har gruppen autonomi, men i denne autonomiudøvelse figurerer direkticen stadig som en aktør i forbindelse med arbejdstilrettelæggelsen. Denne dobbelthed kommer til udtryk gennem en spænding mellem *"selvom vi måske får at vide sådan"*, så kan gruppen sige *"jamen det vil vi ikke, fordi vi vil gøre sådan"*. Annas fortælling illustrerer hermed, at der foreligger en form for dobbeltmagtsituation omkring gruppens selvbestemmelse. Dog på en sådan måde, at gruppen har overherredømme i forhold til direkticen, fordi det i sidste ende er gruppen, som har beslutningskompetencen. Anna fortæller, at de to aktører, der er involveret i arbejdstilrettelæggelsen, har haft konflikter og markeret sig over for hinanden, men uden at dette har ført til uløselige konflikter. Dette hænger sammen med, at gruppen har det sidste ord, og at gruppens beslutninger bliver respekteret eller accepteret, hvis de modsætter sig direkticernes anvisninger og forslag<sup>395</sup>.

---

<sup>395</sup> Anna fremhæver flere gange i interviewet, at et centralt problem ved omstillingen er, at den ikke blev understøttet af uddannelsesprogrammer med henblik på at lære forvaltning af gruppens nye ansvars- og kompetenceområder i forhold til arbejdsplanlægningen. Set fra Annas perspektiv består problemet i, at gruppen hermed har haft vanskeligt ved at løfte dens nye ansvar. Hun nævner specifikt problemet med at tolke/læse de edb-udskrifter, der følger med ordrene. Samspillet mellem direkticen og Anna omkring arbejdsplanlægningen består i, at hun intervenserer over for uhensigtsmæssigheder i gruppens planlægning. Påpegnings af vanskeligheden ved at læse/fortolke edb-udskrifter er også interessant, fordi det er den enkeltes færdighed eller mangel på samme, der fokuseres på, og ikke gruppens samarbejdsevne. Ud fra Hackmans teoretiske forståelse består problemet i, at direkticen gennem sin intervention forsøger at løse problemer for gruppen i stedet for at hjælpe gruppen til selv at finde løsninger på problemer.

Temasætningen af, at gruppen har det sidste ord og vetoret over for de anvisninger, råd og vejledninger, som direktøren kommer med, indikerer samtidig, i hvilket omfang gruppen er kommet i gang med at virke som en selvstyrende produktionsgruppe. Udfoldelsen af denne vetoret viser nemlig indirekte, at gruppen endnu ikke i egentlig forstand er påbegyndt virket som en selvstyrende arbejdsgruppe.

I sin temasætning omkring indflydelses- og selvbestemmelsesforholdet samt interaktionen med direktøren, adskiller Anna sig fra hovedparten af gruppens medlemmer. (Der foreligger således et forholdsvis differentieret syn på denne problemstilling blandt gruppens medlemmer.) Anna og Bente temasætter indflydelses- og selvbestemmelsesspørgsmålet som et socialt brydningsfelt, der udfolder sig over for og i relation til direktøren, altså som et brydningsfelt mellem den tidligere autoritetsstruktur og den nye autoritetsstruktur. Indflydelses- og selvbestemmelsesspørgsmålets konkrete udfoldelsesproblemer og muligheder anskues med andre ord ud fra et intergruppeperspektiv, hvorimod det hos flertallet af gruppens medlemmer primært anskues ud fra et intragruppeperspektiv, altså som et spørgsmål om den interne arbejdsdeling i gruppen eller ud fra gruppen som en magtstruktur.

Denne forskel hænger sammen med, at hvis man udøver indflydelse i gruppen, anskues barrierer for denne magtudøvelse som barrierer, der enten skyldes de arbejdsmæssige vilkår eller et skisma mellem to forskellige organisatoriske niveauer. Hvis man derimod er marginaliseret eller perifer i forhold til gruppens egen forvaltning af ansvarlig autonomi over for arbejdstilrettelæggelsen, så angår accept, opbakning, frustration og dissidente holdninger spørgsmålet omkring gruppens interne organisering og rolle- og magtstruktur.

De to perspektiver afspejler hermed forskelle i praktiske erfaringer med og deltagelse i gruppens udøvelse af selvforvaltningen. Anna temasætter både indflydelses- og selvstyrespørgsmålet inden for rammerne af en diskussion omkring direktøren. Direktøren er et paradoksalt element i denne sammenstilling. Direktøren er dels en illustration af en begrænsning i gruppens autonomi og selvforvaltning, og hermed en begrænsning i forandringer i forhold til gruppens forvaltning af selvstyre, ansvar og kompetence i forhold til arbejdstilrettelæggelsen ("har fået måske lidt mere at indflydelse" og "bestemme lidt mere") - en begrænsning, som kommer til udtryk gennem Annas modsigelsesfyldte glæde ved indflydelse, men samtidige tvivl over om den er reel. Dels en illustration af Annas involvering i forvaltningen af samme autonomi og selvstyre, uanset graden af gruppens indflydelse og/eller virke som en selvstyrende arbejdsgruppe.

Parallelt med denne fortælling om omstillingens positive betydning i form af øget indflydelse og magt i forhold til egen dagligdag og omstændigheder foreligger en fortælling om den selv samme problematik som en vanskelig og belastende omstilling. En problematik om indflydelsens og magtens byrde<sup>396</sup>. Annas oplevelse af omstillingen beskrives, som: *"... det er der jeg kommer ind og siger, at hvor det kan være psykisk svært. Det er blevet meget bedre, men at i starten, det var i hvert fald hård for mig. ... det var ikke p.g.a. gruppen, det var ligesom for, at prøve, altså med at man sagde. Hvis de vil have det sådan, så skal de få, så skal vi vise dem, at vi kan. ... Der har man nok den jyske stædighed i sig. Så siger man nu skal vi vise dem, ikke osse. Og det har i hvert fald ikke været uden omkostninger. ... det var sådan noget, når man kom hjem, så tænkte man på "hvis vi nu gjorde sådan i morgen, så kunne det være, at vi kunne få det til at hænge sammen der", og sådan noget. ... Altså det var ikke bare lige slæbet herude, som vi gjorde førhen. Men det er blevet meget bedre, ork. Det tager man ikke så tungt mere, nu er det ligesom også"* (s. 28, li. 1/del 1)<sup>397</sup>.

De selv samme positive kvaliteter ved omstillingen i form af øget indflydelse og magt temasættes hermed også som en magtens byrde: omstillingen har været forbundet med store omkostninger og været belastende. Belastningsaspektet ved omstillingen beskrives ud fra en kampmetafor; at når ledelsen har besluttet sig for en omstilling til selvstyrende arbejdsgrupper, har det været vigtigt at vise, at gruppen er i stand til at fungere som en selvstyrende produktionsgruppe. For Annas vedkommende medførte omstillingen, at arbejdet ikke længere blot er fysisk belastende, men nu også er forbundet med en psykisk belastning i form af spekulationer i fritiden omkring arbejdstilrettelæggelsen<sup>398</sup>.

De belastninger og omkostninger, som omstillingen har været forbundet med, kommer til udtryk gennem Annas fortælling om selve omstillingsforløbet. På den ene side er hun kritisk over for ledelsens timing af omstillingen og at grupperne kort efter opstarten kom på fordeling. På den

---

<sup>396</sup>Man kan selvfølgelig overveje, om det er hensigtsmæssigt og legitimt med en sådan sidestilling af indflydelses- og magtbegrebet. Indflydelse henviser til ansvar og kompetence i forhold til afgrænsede domæner udstukket gennem arbejdsorganiseringen (ansvarlig autonomi), hvorimod magt henviser til bestræbelser på at udøve indflydelse på omstændighederne. Anna fortæller således, at det var omkostningsfyldt og belastende at få uddelegeret ansvar og kompetence i forhold til arbejdstilrettelæggelsen. Som det senere skal vises, udfolder Anna en magtbestræbelse eksternt over for ledelsen med henblik på at få rimelige arbejdsbetingelser og internt i gruppen med henblik på at få et rimeligt indtjeningsniveau. En skelnen mellem indflydelses- og magtbegrebet er derfor væsentlig. Indflydelse angår nogle ansvars- og kompetenceområder, arbejderne er blevet pålagt efter den arbejdsorganisatoriske omstilling til grupper. Ansvars- og kompetenceområder, som giver mere indflydelse i forhold til arbejdstilrettelæggelsen (kontrol i arbejdet). Magtbestræbelserne angår kontrol over arbejdet.

<sup>397</sup>Der er mange uafsluttede sætninger i dette interviewuddrag. De uafsluttede sætninger er antydninger, som kan fortolkes ud fra, hvad Anna fortalte andre steder i interviewet.

<sup>398</sup>"At vise" angår også at minimere det indgreb, som omstillingen for gruppens tidligere højtlønnede syersker er forbundet med lønmæssigt - for at trække en tråd tilbage til en temasætning fra første interviewrunde.

anden side tilkendegives det, at dette afbræk udgjorde et tiltrængt pusterum og en lindring fra de belastninger, som opstarten var forbundet med. Som Anna udtrykker det: *"Jeg kan slet ikke, det var helt forrykt, at de satte det i gang, dengang. Men så vil jeg vende den om og sige, at - hvad havde vi kørt dengang vi kom ud første gang, havde vi kørt i, ..., hvornår var det vi startede. Det kan jeg ikke engang huske. Startede vi til januar, eller hvad gjorde vi. ... Nå. Så har vi så kørt i 5 uger der. 5 - 6 uger da vi røg ud første gang, på fordeling. Og det tror jeg godt nok, at det var lige på det rette tidspunkt vi kom fra hinanden. Ikke sådan, at der havde været sådan den, jamen larm på nogen som helst måde, men sagde lige en dag derinde, at jeg tror det var det rette tidspunkt vi kom ud, så vi kunne komme væk fra hinanden. Og det sagde de ja til alle sammen. Uden at der var nogen anden der havde sagt det. ... Det har også noget at gøre med, at det var hård både, også psykisk, og det, åh, nu kan du lade være med at tænke på det, bare lige. ... Fordi det er helt sikkert, at de første lange tider når, at jeg slap aldrig mit arbejde, heller ikke om natten. Jeg drømte om det og al ting. Men det er jeg altså ikke den eneste der har gjort. ... Og det første når man åbner sine øjne om morgen, er at man tænker, åh nej, hvad var det nu lige det var. ... Altså man har måske ikke mere ansvar end man selv, altså man skal også passe på, at, at. ... ja det ved jeg ikke, men det var jo det der var meningen med det. ... Og så det, hvis man er glad ved, for at være i firmaet og sådan noget, så vil man måske også gøre lidt for, at ... at sige at man ikke har været på vej, til at være herfra sommetider, det er i hvert fald løgn"* (s. 19, li. 22/del 2)<sup>399</sup>.

I denne fortælling om omstillingen, hvor omstillingens belastninger er et resultat af det rolleimperativ, som omstillingen til selvstyrende grupper omfatter i form af en uddelegering af ansvar og kompetence i forhold til arbejdstilrettelæggelsen, forekommer udsagnet, at *"jeg tror det var det rette tidspunkt vi kom ud, så vi kunne komme væk fra hinanden"*, som et noget paradoksalt og besynderligt udsagn, der falder uden for resten af fortællingens logik og argumentation. Udsagnet peger på, at der bag Annas forsikring om og benægtelse af, at gruppen var årsag til, at hun oplevede omstillingen som hård og belastende, også gemmer sig en mere undertrykt og ubevidst frustration over for de andre gruppemedlemmer og deres ansvarsunddragelse<sup>400</sup>. Når Anna efterføl-

<sup>399</sup> "Altså man har måske ikke mere ansvar end man selv, altså man skal også passe på". Hvorfor denne perspektivforskydning? Distance over for selvstyret/arbejdsgrupper? Eller handler det om, at der er nogle grænser for ansvar. Vil ikke være arbejdsgiver i gruppen, men bliver arbejdsgiver jf. lønspørgsmålet. *"Men det var jo det der var meningen med det"*. Hvad er betydningen af dette udsagn? Først reservation, så bekræftelse. Har overvejet at rejse, men valgt at blive. At blive for at kæmpe for virksomhedens overlevelse er loyalt over for virksomheden, men ikke en loyalitet over for omstillingen til arbejdsgrupper og ledelsens koncept.

<sup>400</sup> Ansvarsunddragelse er det centrale begreb i denne analyse. Men bag disse frustrationer ligger også frustrationer omkring lønspørgsmålet. Det specifikke frustrationspunkt er løn, hvor rollefrustrationerne ligger på et mere subtilt niveau. Det vil sige, at til trods for Annas forsikring om det modsatte, har omstillingen også været forbundet med nogle emotionelle frustrationer over de andre gruppemedlemmers manglende involvering og deltagelse i selvstyret.

gende giver udtryk for, at *"man har måske ikke mere ansvar end man selv"* og at man skal *"også passe på"*, hvor meget ansvar man påtager sig, så er det dels udtryk for en ambivalens i forbindelse med den ansvars- og rollepåtagelse, som omstillingen for Annas vedkommende har været forbundet med, dels en tvivl og usikkerhed om, om hun har påtaget sig et for stort ansvar og om dette har været for omkostningsfyldt. Efterfølgende retfærdiggør Anna imidlertid sin rollepåtagelse med henvisning til, at *"det var jo det der var meningen"* med den arbejdsorganisatoriske omstilling. En sådan retfærdiggørelse kan ansues som en mere ubevidst og udtalt bebrejdelse og frustration over for de andre gruppemedlemmers rolleunddragelse.

Set i lyset af de andre gruppemedlemmers beretninger om omstillingen er der ingen grund til at betvivle Annas udsagn om, at der ikke udspandt sig mere manifesterede modsætninger og konflikter i gruppen i forbindelse med omstillingen. Den udtalte frustration angår derimod de andres distancering og rolleunddragelse. Annas dilemma og ambivalens består i, at den magt, hun frydes over, lige præcis medfører, at magtens antagelse og forpligtelse bliver en byrdefuld oplevelse på grund af de andres rolleunddragelse og rolledistancering. Dels, fordi hun står alene om at tage ansvar i forhold til omstillingens rolleimperativ, dels fordi magtens forpligtelse bliver en forpligtelse til en rolleudformning, hun ikke ønsker. Dette handler om, at rolledistanceringen og rolleunddragelsen betyder en unddragelse af selvstyrets rolleimperativ og en reproduktion af autoritetsstrukturer, der minder om det tidligere produktionssystem<sup>401</sup>.

Selvom Anna på det kraftigste benægter, at omstillingen har været forbundet med nogle sociale belastningsaspekter, så rummer Annas fortælling på et mere udtalt og ubevidst niveau frustrationstilkendegivelser, som angår egen rollepåtagelse og andres rolleunddragelse. Der foreligger imidlertid ikke hos Anna en forståelse af, at hendes egen rollepåtagelse skal forstås i lyset af de andre gruppemedlemmers rolleunddragelse. Rolleunddragelsen har påført Anna en rollepåtvangelse, som betyder, at selvom hun formelt ikke er de andres arbejdsleder, så fungerer hun reelt som en sådan, fordi hun autonomt, egenrådigt og egenhændigt varetager ansvaret og kompetencen i forhold til arbejdstilrettelæggelsen. Anna retfærdiggør derimod sin rollepåtagelse og de belastninger, som denne har været forbundet med, ved at benævne denne som en opofring i forhold til en arbejdsplads, som hun har valgt at forblive på og har været glad for.

Adspurgt om Anna foretrækker arbejdet under den gruppebaserede arbejdsorganisering eller den tidligere linieorienterede arbejdsorganisering, fortæller hun, at: *"Hvis lønnen var lidt højere ville jeg arbejde sådan som vi gør nu. ... Ja, jeg synes at, jeg føler mere, at, at jeg har lavet et stykke*

---

<sup>401</sup> Med en litterær henvisning til Pimo Levi (1992, s. 35), så består Annas dilemma i, at hun transformeres fra at være en almindelig fange til at være en kapo.



*arbejde når jeg kommer hjem, eller jeg ved ikke hvordan jeg skal sige det. Eller. .... Jeg føler ikke, at jeg er bare, jeg er ikke en robot mere. ... Det var hård" (s. 17, li. 27).*

Anna fremhæver hermed, at med undtagelse af den indtjeningsmæssige konsekvens af omstillingen, så foretrækker hun arbejdet i selvstyrende arbejdsgrupper, hvilket motiveres med, at hun oplever, at arbejdet i grupper er forbundet med en anden værdighed, end den som forelå under det tidligere produktionssystem. At man i højere grad bliver betragtet og behandlet som en *"ligeværdig"*, hvis meninger og holdninger respekteres og tages alvorligt. Igen anes dog en ambivalens mellem magtens fryd og magtens byrde.

Det indtjeningsmæssige problem, der er forbundet med omstillingen, identificeres af Anna ikke som en problemstilling, der er relateret til gruppen og gruppens udvikling som en selvstyrende produktionsgruppe, men derimod til de ordrer, som gruppe har været beskæftiget med. Anna udtrykker det selv på følgende måde, adspurgt om hvad, der kunne blive bedre i forhold til omstillingen: *"Jamen det var, at hvis vi kunne få noget mere sytøj, eller få noget sytøj, det som vi ved vi kan sy. ... Og det er mange ting, det er ikke lige nogle enkelt ting. (Det er meget det, det hænger på, om også gruppen kan udvikle sig). Ja. Det er det da. Det er, vi kan jo ikke bevise noget, og det har jeg også sagt til ham. Vi kan ikke bevise, hvad vi kan, før vi får det vi ved vi kan. Altså som alle kan sy også. Så kan vi gå ind og sige, det kan vi, og så skal vi vise jer, at vi kan gøre det. Før kan vi ikke gøre det. ... Og så er det, det med de fristerne på, på at vi prøver på at gøre det"* (s. 21, li. 24).

Den afgørende barriere for at kunne vise, at man kan fungere som en selvstyrende produktionsgruppe, består hermed i, at man endnu ikke har fået lov til at arbejde med nogle ordrer, som man kender, og hvor alle kan blive beskæftiget ved nogle arbejdsoperationer, som de er kvalificeret ved. En anden barriere er, at der endnu mangler deadlines for ordrenes færdiggørelse. Gruppen har ikke haft nogle ordrer, så den har kunnet forfølge sin oprindelige task-specialiseringsstrategi, hvor gruppens medlemmer arbejder ved de operationer, de kender og har høj produktivitet ved.

## 2. Andre grupper får bedre arbejdsvilkår end egen gruppe

Annas sidste temasætning omkring omstillingen angik gruppens arbejdsvilkår og indtjening og relaterer sig til en frustration over, at gruppen endnu ikke har været beskæftiget med nogle ordrer, hvorigennem de har haft mulighed for at bevise gruppens evne til at ligge på et for gruppen acceptabelt produktivitets- og indtjeningsniveau<sup>402</sup>.

Denne problemstilling, og den økonomiske compensation for, at gruppen enten har været beskæftiget med små ordrer eller med sytøj, som gruppen medlemmer ikke er kvalificeret til at arbejde med, er samtidig forbundet med Annas temasætning omkring magtens fryd og magtens byrde, i og med magtens konkrete udfoldelser på forskellig vis er relateret til spørgsmålet omkring gruppens arbejdsbetingelser og indtjening. I dette og de efterfølgende afsnit anskueliggøres det, hvorledes gruppens og Annas magtudfoldelse/udøvelse udspiller sig på forskellige måder og i forhold til forskellige brydningsflader i henholdsvis inter- og intragruppodynamiske interaktioner.

I forhold til gruppens arbejdsmæssige situation fortæller Anna, at: *"Ja det har vi (haft små ordrer). Vi har ikke haft nogle regulære store ordrer. ... Det skal vi jo også vænne os til først. Fordi vi er vant til de store ordrer. Men det har så været galt ikke bare nu, men også år tilbage. ... Ja det er udviklingen der gør, at det er blevet sådan. Det skal vi ligesom vænne os til"* (s. 12, li. 21/del 1).

Beskæftigelsessituationen er efter Annas opfattelse en væsentlig baggrund for, at gruppen ikke har kunnet ligge på et acceptabelt indtjeningsniveau. Anna fortæller samtidig, at arbejdet med små ordrer er noget, gruppen må vænne sig til, og at "de store ordres tid" hører en svunden tid til. Selv om Anna hermed giver udtryk for en resigneret accept i forhold til en uomgængelig udvikling, som det hverken står i hendes eller andres magt at ændre<sup>403</sup>, betyder det ikke, at spørgsmålet om ordrer og de ordrestørrelser, som gruppen er beskæftiget med, er et konfliktfrit område. Anna giver udtryk for en frustration og vrede over, at hun oplever, at specielt en anden gruppe på virksomheden favoriseres af ledelsen i den forstand, at de tildeles bedre og større ordrer, end det er tilfældet for gruppens eget vedkommende. Anna fortæller således, at: *"Men der sidder den ene gruppe, sidder jo med, de får jo den ene kæmpe ordre efter den anden, og det er vi jo lidt utilfredse med. ... Men vi kan ligesom ikke rigtig komme igennem med det. ... Jeg har i hvert fald påtalt det et par gange, jeg synes det er forkert. ... Ja. Ja. Ja, for ellers kan vi heller ikke vise, hvad vi*

---

<sup>402</sup>Et væsentlig aspekt ved en sådan forklaringsmodel er selvsagt også, at den fritager Anna og gruppens andre medlemmer for en kritisk refleksion over gruppens egen funktionsmåde som en selvstyrende enhed.

<sup>403</sup>Med andre ord, en generelt accept af, at udviklingen inden for den danske tekstilindustri har medført en udvikling fra masseproduktion mod mere specialiseret småordreproduktion.

kan. ... *For de lagde jo også, de ligger jo også temmelig højt nu her. De ligger godt*" (s. 13, li. 4)<sup>404</sup>.

Denne favorisering er efter Annas opfattelse baggrunden for, at denne anden gruppe kan have en høj produktivitet og indtjening. En arbejdsmæssig begunstiging, som Anna finder ganske uretfærdig og som hun aktivt over for ledelsen har forsøgt at intervenere over for. En intervention eller et forsøg på at udøve indflydelse på ledelsens dispositioner omkring ordrefordelingen mellem grupperne indbyrdes, som ganske vist ikke har været kronet med succes.

### **3. Gruppen og lønspørgsmålet**

Lønspørgsmålet udgør en af de helt centrale problemstillinger i forhold til Annas temasætning af den arbejdsorganisatoriske omstilling. En temasætning, som overordnet set omhandler, hvilke latente og manifesterede modsætninger og konflikter, der udspiller sig mellem gruppens medlemmer omkring lønspørgsmålet. Der foreligger hos Anna to parallelle fortællinger omkring lønspørgsmålet, som på den ene side angår, at gruppens arbejds- og beskæftigelsessituation har medført et utilfredsstillende indtjeningsniveau for gruppen, og på den anden side, at den lønmæssige forbundethed, der er indført med gruppeakkordlønsystemet, er uretfærdigt, fordi der hermed ikke længere foreligger en overensstemmelse mellem den enkeltes indsats og løn.

I forhold til lønspørgsmålet og i hendes forsøg på at finde årsagsforklaringer på den utilfredsstillende situation, samt hendes emotionelle reaktioner herpå, er Anna karakteriseret ved en betydelig inkonsistens og modsætningsfuldhed.

#### **3.1. Personlig lønudvikling på grund af omstillingen**

Indtjeningsmæssigt har omstillingen til arbejdsgrupper for Annas vedkommende medført et løntab på mellem 10 og 20 kr. i timen, hvilket relateres til gruppeakkordlønsystemet. Anna fortæller således, at: *"Jeg har altid sagt. Jeg har sagt lige fra starten af, at jeg var modstander af, at de lavede de der supergrupper og så nogen der var knap så gode, ikke osse. ... Men det er lige før at jeg siger, at de skulle have gjort det. ... Fordi så havde der heller ikke været den uro herude. ... Det gør det altså, og det. ... Jamen det, ja, eller omkring lønnen, fordi det er det vi kommer på arbejde for hver dag. Det er for at tjene en løn, og ... der er nogen der har mistet mange penge. ...*

---

<sup>404</sup>Et væsentligt element i denne problemstilling er selvsagt også, at grupperne konkurrerer med hinanden om at have en høj indtjening. Løn = identitet = status.

*Jamen jeg havde 100 kr. i timen, før. Altså indenfor de sidste, nu starter vi lige her indenfor det sidste år, siden sidste år, i marts måned, der havde jeg 108, og så er jeg dalet langsomt. Jeg tror det var 108, ja, og så med på den der. Så der, da vi fik løn sidste gang, der, hvor vi ikke havde fået det compensation der, der havde jeg ikke fået en så lille løn i 10 år, herude, som jeg fik den dag. ... Der skulle de ikke have sagt ret meget til mig, i hvert fald. ... Ja, så er det også et dyk, ja. Men der jeg nede og få ubetalt 78 kr. i timen. ... Det var satme også, at låget det lettede, så gal var jeg. Puha. ... Det kunne nok få adrenalinet til at koge, drøne rundt, da" (s. 10, li. 11/del 2)<sup>405</sup>.*

De lønmæssige konsekvenser af omstillingen temasættes inden for rammerne af gruppeakkordlønsystemet. Anna beskriver, at dette lønsystem giver megen uro og frustration, og selvom hun tidligere har været modstander af, at grupperne blev sammensat med udgangspunkt i gruppemedlemmernes produktivitet, så er hun nu et halvt år inde i omstillingen af den opfattelse, at grupperne burde have været sammensat, så de bestod af gruppemedlemmer, der produktivitmæssigt lå på samme niveau. Annas personlige frustrationer omkring lønudviklingen forbindes hermed med en frustration over, at der ikke længere er en overensstemmelse med indsats og løn, fordi gruppens lavproduktive medlemmer trækker gruppens indtjening ned. Anna fortæller samtidig, at i situationer, hvor gruppen end ikke har kunnet have en indtjening på 100 %, reagerer hun kraftigt emotionelt med vrede og frustration.

Adspurg om hvilken indtjening, der vil være acceptabel, fortæller Anna, at gruppen efter hendes opfattelse bør komme op på en produktivitet på 114, hvilket svarer til en timeløn på 92 kr. i timen. Hun fortæller samtidig, at hun, indtil det rigtigt er begyndt at fungere, kan acceptere en indtjening på 87,50 kr. i timen, hvilket svarer til en produktivitet på 100 %. Anna fortæller således om gruppens hidtidige og ønskede indtjening, at: *"Jamen da lagde vi i hvert fald over 100 (da gruppen arbejdede ved sit eget arbejde). Altså det var ikke andet 104 eller 105, men vi lagde deroppe. ... På et tidspunkt, var vi dem der lå højest. ... Og så engang, det skulle flyttes udenbys (pift), det er også noget der påvirker en psykisk i hvert fald. ... Og det gør det selv om du får kompenseret op til 100. Så har det stadig meget indflydelse på dig. ... Det er, at man skal slås for det hver gang. ... Altså ligesom om, fordi jeg tror, ja det ved jeg ikke. Men jeg har sagt hele tiden, 92 det er i hvert fald, det skal vi op på. Men altså 87,50 det kan jeg også acceptere indtil det kommer rigtig til at køre. Men de må så også smide noget sytøj ind, så vi kan bevise, at vi kan tjene en anden løn. Fordi det kan vi jo, hvis vi får det. ... Ja det gjorde vi. øh, rigtig og rigtig, vi fik, jo før vi*

---

<sup>405</sup> Dette udsagn er også relateret til Annas glæde ved magten, jf. det senere afsnit omkring konflikt i forhold til ledelsen.

*kom over i det sytøj, der havde vi en, nogle gode perioder. ... En dag hvor vi så gal lavede oppe på 146. Nej det var nu også fordi, det var nogle andre minutter. Det er heller ikke realistisk, men altså, jeg holder på 115, 110 - 115, det skal vi op på, fordi det, det er også realistisk" (s. 10, li. 15/del 1).*

I denne beretning om gruppens lønudvikling og forhåbninger til fremtiden, træder skellet mellem de hurtige og de langsomme gruppemedlemmer pludselig i baggrunden, og der sker en temasætning af gruppens arbejdsvilkår. Kritikken eller frustrationen rettes her mod ledelsen som et spørgsmål om, at de må give gruppen noget sytøj, så de kan bevise, at de kan tjene en højere løn, hvor Anna samtidig erklærer, at hvis gruppen får nogle bedre ordrer, så er det efter hendes opfattelse realistisk at komme op på en indtjening på 92,- kr. i timen.

### ***3.2. Konflikt og indtjening: Fra ledelsen til gruppens svagere medlemmer (flere cirkler)***

Som det er fremgået, udgør gruppens beskæftigelsessituation for Annas vedkommende en central forklaring på, at gruppen har en utilfredsstillende produktivitet og indtjening. En væsentlig frustration i forhold til omstillingen er, at gruppen på grund af de ordrer, som gruppen har været beskæftiget med, endnu ikke har kunnet bevise dens evne til at fungere som en selvstyrende produktionsgruppe, hvor "fungere" henviser til det at have en for gruppen acceptabel indtjening. Det centrale spørgsmål er, hvorledes denne utilfredsstillende og frustrerende beskæftigelses- og indtjeningsmæssige situation påvirker gruppen og gruppemedlemmernes indbyrdes interaktion.

Adspurg om, hvordan den beskæftigelsesmæssige situation påvirker gruppen og interaktionen i gruppen, fortæller Anna, at: *"Nej jeg tror nok, at sådan en som Bente, som var inde her før mig, at det er en af dem det er kørt mest op over. Ked af det. I går da var det helt tovtig. Det var så ... kom ikke osse. Det var det godt nok. Og det er igen, det med lønnen. Altså hvis man vidste, at man fik en ordentlig betaling for det, så kunne man lettere. Og der. Det var så i går vi havde fået vores løn. Så går hun forbi dem som ikke rigtig, som aldrig har tjent deres løn. Vi andre skal tjene til hver gang. Og siger, er du tilfreds. Nej sagde jeg, og så gik vi bare videre. Og jeg turde slet ikke at gå ind på den diskussion med hende, fordi det er måske forkert af os, men det er heller ikke sjov for os. ... Ja. ... Ja omkring enkelte personer, ja. ... Men, Mette vores koordinator, hun er udmærket klar over, at det er galt. ... Og, fordi jeg vil ikke gå op og sige, nu skal du sy*

*noget hurtigere. Det vil jeg altså ikke. ... Det er ikke det jeg er ansat til*<sup>406</sup>. ... *Men Mette vil godt gå ind og, og det har hun selv sagt hun. Hun synes også det er forkert, at hun ikke kommer noget mere op, fordi hun har alligevel siddet der næsten en halv år nu"* (s. 9, li. 1/del 1).

Annas fortælling om lønspørgsmålets betydning for interaktionen i gruppen rummer flere væsentlige aspekter med henblik på en forståelse af gruppen som et kollektivt forståelses- og handlesubjekt og en forståelse af hvilke dilemmaer hendes egen rolle og rolleforvaltning er forbundet med.

For det første svarer Anna på en og samme tid afkræftende og bekræftende på, at lønspørgsmålet og gruppens utilfredsstillende indtjening påvirker gruppen og interaktionen i den. Denne dobbelt-hed afspejler, at lønspørgsmålet på den ene side er et væsentligt spørgsmål i forhold til interaktionen, men også at spørgsmålet ikke er et anliggende for en mere kollektiv problemidentifikation og handlestrategi. Derimod er diskussioner og frustrationer omkring lønspørgsmålet noget, som udspiller sig inden for mindre cirkler blandt gruppens medlemmer, som nogle frustrationer blandt gruppens tidligere højtlønnede medlemmer, der ikke blot har form af en generel utilfredshed med lønudviklingen som sådan, men som frustrationer, der specifikt rettes mod andre af gruppens medlemmers indsats. For det andet er de frustrationer og emotionelle krænkelser, der foreligger blandt gruppens tidligere højtlønnede medlemmer, også forankret i en uretfærdighedsfølelse, idet løn og indsats ikke længere stemmer overens (jf. udsagnet: *"hvis man vidste, at man fik en ordentlig betaling for det, så kunne man lettere leve med det*). Den manglende overensstemmelse mellem indsats og løn identificeres ud fra det forhold, at den lønmæssige forbundethed under gruppeakkordlønsystemet har medført, at nogle af gruppens medlemmer uretmæssigt drager fordel af dette lønsystem. Frustrationen over gruppens indtjening udspiller sig hermed også som en frustration over de gruppe-medlemmer som *"aldrig har tjent deres penge"* og som *"vi andre skal tjene til hver gang"*. Dette implicerer samtidig, at der hos Anna ikke foreligger en kritisk refleksion over opretholdelsen af et akkordlønsystem som sådan eller en kritisk refleksion over de tidsstudier, der ligger til grund for akkordfastsættelserne. Det afgørende problem er den fælles og kollektive aflønning. For det tredje oplever Anna et skisma/dilemma<sup>407</sup>. Det kommer til udtryk ved, at Anna er

---

<sup>406</sup>I det efterfølgende vendes mere uddybende tilbage til den problemstilling Anna berører her, og hvorledes hun forsøger at løse dette dilemma.

<sup>407</sup>Det er tidligere fremgået, at når Anna fortæller om lønspørgsmålet som et mere personligt anliggende omkring de personlige indtjeningsmæssige konsekvenser af omstillingen, så er dette også en fortælling om hendes kraftige emotionelle reaktioner. Når Anna derimod fortæller om lønspørgsmålet som et mere kollektivt anliggende, sker en nedtoning af egne emotionelle reaktioner, hvor Anna snarere præsenterer sig som en frustrationsinddæmmer. Det forhold, at Anna skubber Bente foran sig som en illustration af frustrationerne blandt de højtlønnede, er interessant. Hermed figurerer Bente som Annas andet JEG, men som et JEG, som dog samtidig er vanskeligt at forene med gruppelederrollen. Bente indgår ikke i fortællingen, fordi Bente er et specielt frustreret gruppemedlem, men fordi Bente og Anna har samme forståelser og fordi Anna gennem inddragelsen af Bente i fortællingen kan eksternalisere sin egen splittelse mellem Anna-højtlønnen og Anna-gruppeleder. Mere præcist

bærer af de stærke gruppemedlemmers standpunkter og forståelser, men samtidig udfolder en inddæmningsbestræbelse over for lønfrustrationer med henblik på at holde dem inden for cirklen af de stærke medlemmer. Annas dilemma skal forstås ud fra det forhold, at hun ikke alene tilhører laget af gruppens stærkere medlemmer, men samtidig er hele gruppens leder. Rolleforvaltningen skaber et spændingsfelt. På den ene side har Anna sympati og forståelse for de stærke gruppemedlemmers frustration og harme omkring lønudviklingen - en frustration og harme, der samtidig retter sig mod gruppens svagere medlemmer. På den anden side må hun som gruppeleder tage vare på gruppen som en helhed og undgå at disse latente modsætninger udvikler sig til mere manifesterede modsætninger og konflikter. Den selv samme frustration og forståelse, som hun deler og har sympati for, må hun udøve inddæmningsbestræbelser over for, fordi disse forståelser rummer alvorlige centrifugale kræfter med risiko for en yderligere tilbagetrækning hos gruppens svagere medlemmer. Hendes splittelse kommer til udtryk, når hun fremhæver, at: *"Jeg turde slet ikke at gå ind på den diskussion med hende, fordi det er måske forkert af os, men det er heller ikke sjov for os"*. Annas ræsonnement er, at det måske nok er forkert, at gruppens stærke medlemmer udstiller deres frustrationer, fordi det går ud over gruppens svagere medlemmer, men hun legitimerer samtidig denne reaktion med, at det heller ikke er sjovt for gruppens stærkere medlemmer. Vi er også ofre, og det er derfor naturligt, at vi reagerer, som vi gør. Samtidig bekymrer Anna sig om konsekvenserne af disse frustrationsudbrud (jf. *"Jeg turde slet ikke at gå ind på den diskussion"*). Som gruppeleder konfronteres Anna med to belastningsforhold, og selvom hun har sympati for Bentes standpunkt, så er hun vidende om, at denne temasætning er et belastningsforhold for gruppens svagere medlemmer og risikerer at udløse en belastningsreaktion, som skærper de svage gruppemedlemmers sociale tilbagetrækning og distance i forhold til selvstyret og gruppen<sup>408</sup>.

Annas fortællinger rummer altså både en konkret stillingstagen og en anskuelse af hendes forvaltning af rollen som gruppens leder, det vil sige hendes måde at intervenere over for de centrifugale kræfter, der er virksomme i gruppen i brydningsfladen mellem gruppens stærke og gruppens svage medlemmer. Det sidste angår, hvorledes Anna intervenerer og agerer i forhold til gruppens kommunikation som en metakommunikativ handling.

---

handler det om, at gruppelederrollen sætter nogle restriktioner for, hvad Anna kan gøre. Bente bliver her talerøret for den frustrerede Anna. Fortællingen illustrerer også den ambivalens, som frustrationen over de andre gruppe-medlemmer er forbundet med. Det er forkert og det er forståeligt på en og samme tid!

<sup>408</sup>Det dilemma, som Anna står konfronteret med, drejer sig om spændingen mellem gruppemedlemmernes produktions- og lønmæssige hierarki og ligeværdighedstematikken i gruppen. De centrifugale kræfter, der udspiller sig i gruppen omkring lønspørgsmålet, angår bestemmelsen af værdifulde og værdige medlemmer af gruppen versus omkostningsfulde og uværdige medlemmer af gruppen - i modsætning til den ligeværdighedstematik, som Anna som gruppeleder rudimentært forfægter om en integrationsbestræbelse af alle medlemmer med henblik på ansvarlighed og involvering i selvstyret. Annas inddæmningsbestræbelse er i den forstand relateret til hendes ambivalens over for magten.

Annas dilemma/skisma består i at forblive loyal over for hendes egen sociale grupperings standpunkt/forståelse og samtidig forvalte sin rolle med loyalitet over for gruppens samlede funktionsmåde og udvikling som et arbejdsmæssigt og socialt fællesskab. Dette omfatter blandt andet at modvirke og undgå en eskalering af de modsætninger, konflikter og centrifugale kræfter, der foreligger som latente eksplosive kræfter i gruppen. Paradoksalt nok løser Anna denne rollebetingede splittelse gennem en syndebukudpegning af et enkelt specifikt medlem af gruppen, nemlig Helle<sup>409</sup>. Hermed formår Anna at forblive loyal over for egen magtbasis og forståelse samtidig med at problemets konkrete omfang forsøges indsnævret til et enkelt medlem<sup>410</sup>.

Ganske vist ligger det uden for Annas formåen egenhændigt at (kunne og ville) intervenere over for denne syndebukudpegning af Helle, men hun har samtidig nogle forhåbninger om, at ledelsen er opmærksom på problemer og vil intervenere. En forhåbning, som knyttes til, at direkticen ifølge Bente også finder Helles produktivitet urimelig lav.

### *3.3. Anna og direkticen: Lønspørgsmålet og udstødelse af tilfældet Helle*

Lønspørgsmålet relaterer sig ikke alene til nogle intragruppe interaktioner i form af socialt pres og mere repressive mekanismer over for gruppens svagere medlemmer. Anna fortæller samtidig, at problemstillingen involverer andre niveauer i det organisatoriske hierarki, som blandt andet kommet til udtryk ved, at Anna forsøger at mobilisere et andet lag i det organisatoriske hierarki til udøvelse af den sociale kontrol og overvågning over for nogle af gruppens svagere medlemmer.

Det er tidligere fremgået, at Anna oplever opbakning og sympati fra direkticens side i forhold til frustrationerne omkring Helle. Det viser sig, at Anna samtidig aktivt anvender den tidligere autoritetsstruktur med henblik på overvågning og kontroludøvelse over for Helle. Anna fortæller således, at: *"Jamen, ikke andet, at hun har kun blandet sig positivt, altså. Og vi kan snakket om det, fordi vi har, hvis vi har haft lidt problem sådan med og nu f.eks. hende der ikke lige for godt kan holde tiderne, og sådan noget. Så siger jeg, jamen det skal jeg nok lige gå over. Så prøver jeg at*

---

<sup>409</sup>Der er to medlemmer af gruppen, som har en lav produktivitet (Helle og Jytte). Men når gruppens tidligere højtloønnede konkretiserer, hvem af gruppens medlemmer der er et problem, som de frustreres over, så er det kun Helle, der fremhæves. Hvorfor udpeges hun som syndebuk og ikke andre? Er det, fordi hun har kort anciennitet? Er det, fordi hun udover at være langsom har nogle andre holdninger og faktisk står ved dem i gruppediskussionen. (støtter for eksempel Inger)?

<sup>410</sup>De repressive udstøelsesmekanismer, der udøves over for Helle, kan i den forstand paradoksalt nok anskues som forsøg på at modvirke marginalisering og distancering af resten af gruppens svagere medlemmer ved helt specifik at udpege synderen. Problemet er selvfølgelig, at denne syndebukudpegning er forankret i en temasætning omkring hvert enkelt gruppemedlems produktivitet og derfor indirekte rammer andre af gruppens svagere medlemmer.



*gå over og snakker med direktøren. Eller holder øje med hvad hun syr og sådan noget. ... Og det synes jeg, det er positivt"* (s. 5, li. 4/del 2).

Denne mobilisering og anvendelse af direktøren illustrerer flere ting. For det første er det en konkret illustration af, at gruppens magtfulde er parate til at gå ganske langt for at ofre det/de medlem(mer) som udpeges som syndebuk(ke) for gruppens utilfredsstillende indtjening. En udstøelsesbestræbelse, som også angår at fjerne de, som skaber frustration og uro. For det andet er det en konkret illustration af den magt, som Anna og gruppens stærke medlemmer organisatorisk besidder, i og med hun/de formår at mobilisere direktøren i deres egen interessevaretagelse. Samlet set betyder dette, at der i gruppen sker en mobilisering af direktøren (som et andet autoritetssystem end gruppens eget) i en social kontrol og overvågning af de medlemmer, som de magtfulde frustreres over og anser for at være et problem for realiseringen af deres mål<sup>411</sup>.

Det forhold, at Anna er i stand til at anvende direktøren i overensstemmelse med sit eget anliggende, illustrerer ikke blot hvilken magt Anna (og gruppens andre dominante medlemmer) besidder organisatorisk, men angår samtidig en rolleambivalens hos Anna, hvor hun vægrer sig ved at påtage sig en arbejdsleder- eller arbejdsgiverfunktion over for Helle specifikt og resten af gruppens medlemmer generelt. Dette fremgår, når Anna fortæller *"jeg vil ikke gå op og sige, nu skal du sy noget hurtigere. Det vil jeg altså ikke. Det er ikke det jeg er ansat til"*.

---

<sup>411</sup> Denne alliance med direktøren er udtryk for, at Anna besidder en magt, som betyder, at hun formår at mobilisere andre lag i det organisatoriske hierarki med henblik på at udøve repressiv kontrol og overvågningsmekanismer over for et enkelt af gruppens svagere medlemmer. Hvor helhjertet direktøren lader sig involvere i denne praksis er vanskeligt at afgøre. Men det kan konstateres, at Annas udstøelsespraksis over for Helle ikke lykkes i den forstand, at Helle ikke var en af de arbejdere, der blev fyret fra arbejdspladsen. Det er derfor muligt, at det, som Anna opfatter som opbakning fra direktøren side, blot er en foregivelse af opbakning og sympati over for Anna. Uanset om opbakningen har karakter af foregivelse eller ej, er fortællingen interessant set i lyset af nogle af de bestræbelser både Anna og direktøren udfoldede i forhold til gruppens udvikling. Selvom denne praksis umiddelbart retter sig mod et enkelt af gruppens svagere medlemmer, så er praksissen en magtdemonstration over for samtlige af gruppens svagere medlemmer. En magtpraksis, som viser, at de ikke alene står over for Anna, men at hun har opbakning højere oppe i det organisatoriske hierarki. Annas mobilisering af direktøren i forhold til at "holde øje" med Helles produktivitet er en konkret illustration af den magt, de står over for og deres egen magtesløshed og svaghed. Yderligere gælder, at en sådan praksis - hvor skjult og fordækt den måtte være - ikke animerer til den åbenhed, som Anna på andre måder forsøger at opfordre gruppens svagere medlemmer til at udvise. Samtidig med at Anna forsøger at få gruppens svagere og mere tavse medlemmer til mere åbent og ærligt at give udtryk for deres holdninger, så udfolder hun en praksis - i en alliance med direktøren, hvor hun viser, at hun er parat til at ofre de medlemmer, som ikke passer ind i systemet og kan leve op til de stærke medlemmers normdannelse omkring produktivitet og indsats. Det er desuden en problematisk måde, som direktøren agerer på. I stedet for at understøtte omstillingsprocessen til selvstyre, bidrager hun snarere til at undergrave gruppens udvikling som et funktionsdueligt arbejdsmæssigt kollektiv ved at deltage i det *"ligemandsofsyn"*, som gruppens stærke medlemmer udfolder over for gruppens svagere medlemmer. Det havde været mere hensigtsmæssigt, om direktøren havde intervenseret på en måde, der havde styret gruppen som et kollektiv (det hun beklager sig over, de ikke er). Direktørens praksis og imødekommen af Annas anmodning er også en legitimering af den forståelse, som Anna repræsenterer. Betydningen er selvsagt, at interaktionen indskrænkes mellem arbejderne indbyrdes i forhold til løsningen af arbejdsmæssige problemer. Oplevelsen af ansvarlighed over for hinanden og fælles ansvarlighed over for arbejdet bliver ligeledes indskrænket.

Denne vægring ved at påtage sig en egentlig arbejdslederrolle med håndsret over de andre gruppe-medlemmer relaterer sig til de stærke medlemmers problemidentifikation og løsningsstrategier i forhold til lønsspørgsmålet, men har samtidig sin baggrund i, at man givet gruppens organisering og arbejdsdeling i forhold til selvstyret har fået reproduceret nogle autoritets- og rollestrukturer, som minder om de tidligere autoritetsstrukturer og som betyder, at Anna, uanset hun vil det eller ej, autonomt og nærmest egenrådigt, varetager ansvaret og kompetencen i forhold til gruppens arbejdstilrettelæggelse og hermed også ledelsesretten over de andre gruppe-medlemmer. Udsagnet indikerer en betydelig ambivalens over for egen rolle og magt. Hun udøver social kontrol og overvågning, men benægter samtidig, at det er hendes job.

Denne problematik udfoldes senere i interviewet omkring de medarbejdersamtaler, som ledelsen gennemførte på virksomheden. Anna fremhæver her, at ledelsen forsøgte at få gruppekoordinatorerne til at udpege de gruppe-medlemmer, der skulle fyres. *"Jo det passer, det ved jeg. Det ved jeg ikke. Men jeg tror da, fordi - det havde jeg lidt indtryk af, fordi vi alle sammen kom ind. Det var ligesom for, at de ikke ville gå ind og sige, og give den prik på skulderen til nogle enkelte derinde, som har fået det. Jeg tror ligesom de ville, ja det ved jeg jo ikke, hvad skal man sige, pakke det lidt ind. ... Og der er stadigvæk, og der var nogen der fik lige en advarsel om, at de skulle til skynde sig lidt mere, for ellers så ryger de næste gang. (Hvordan har det påvirket humøret derude). Jamen det har ikke, det har jeg ikke observeret, at der. ... Det var bare sådan og sådan. ... Fordi de var vi jo godt selv klar over, vi kunne næsten selv sætte navne på dem. ... Det synes jeg nok var måske, det ved jeg ikke, lidt forkert, fordi det ville de også have os til. ... Øh, os der var koordinatore i de forskellige grupper. At sætte navne på dem vi ligesom. øh, vi strittede imod, derinde, men. Fordi jeg mener ikke, at det er, øh, men. (Du mener ikke at det er jeres ansvar, at tage det ledelsesansvar). Nå ja, men det. Jamen det sagde han da også, at det var ikke mig der skulle ind og bestemme hvem de skulle af med. Men så kan man så sige, at det var så positivt, at vi var enige så. At det ikke bare var mig der havde. Man kunne også sige, at jeg havde, måske siddet og blev irriteret på en, ikke osse. Men altså jeg er enig, ledelsen var enig med mig, så. ... Det var de samme person der var snakket om"* (s. 8, li. 1/del 2). Ledelsens forsøg på at få gruppekoordinatorerne til at påtage sig et medansvar kan godt fortolkes som en bestræbelse på at undgå konflikter i forbindelse med en fyringsrunde. Dette kan involvere to forhold. Dels at ledelsen som gruppens magthavere har en opfattelse af, at de langsomme medlemmer giver uro og frustration, og det derfor ville være en god ide at fyre dem. Men hvis dette alene er problematikken, er det ikke som sådan nødvendigt at tage gruppekoordinatorerne med på råd. Dels at sikre sig, at det ikke giver frustration og konflikt, hvis man fyrer et enkelt medlem.

### 3.4. Gruppens indtjeningsmålsætning: Løn og magt (de stærkes magt)

Adspurgt om Anna generelt oplever, at hendes egne målsætninger for gruppens indtjening deles af gruppens andre medlemmer og om der derfor foreligger konsensus i gruppen omkring dette spørgsmål, tilkendegiver hun, at: *"Det tror jeg nu nok. Det er mig, Bente og mig der har råbt højest om det i første omgang"*<sup>412</sup>. *Det må altså. (Men der har ikke været, I har ikke haft en snak om, hvor I skulle?). Neeej, (Ca. ligge?). Jo vi har sagt der, at vi skal i hvert fald op på 110, og det har jeg pointeret meget kraftigt, og så siger de så ja når vi snakker om det. ... Men, der har vi altså ikke været oppe endnu, og det har vi heller ikke forventet, men det havde vi været nu, vil jeg holde på, hvis vi havde fået noget ordentligt sytøj"* (s. 11, li. 34/del 1).

Anna tilkendegiver, at hun tror alle gruppens medlemmer er enige i hendes målsætning om, at gruppen skal ligge på en indtjening på 92 kr. i timen. Hun fortæller samtidig, at mål- og normfastsættelsen omkring gruppens indtjening primært har været et spørgsmål, som hun og Bente har været toneangivende omkring. Det er disse to medlemmer, som uantastet og autonomt har italesat gruppens mål og normer omkring lønspørgsmålet. Resten af gruppens medlemmer har hverken deltaget i diskussionen eller forvaltet egne forståelser og interesser. Der har ikke udspillet sig en kollektiv diskussion og dialog omkring spørgsmålet. Snarere er flertallet af gruppens medlemmer kendetegnet ved føjelighed og underkastelse over for gruppens magthaveres temasætning i forhold til lønspørgsmålet.

Denne beretning omkring interaktionen omkring gruppens mål- og normdannelse i forhold til lønspørgsmålet er samtidig en beretning om gruppen som en magt- og rollestruktur. Det er gruppens magthavere (Anna og Bente) som autonomt og uantastet fra de andre gruppemedlemmer er dagsordenssættende og udøver magt i forhold til gruppens målfastsættelse. Gruppens magthavere er i en position, hvor de kan forfølge egne interesser og motiver uden at en hensyntagen og imødekommelse over for andre af gruppens medlemmers synes nødvendig - eller at de møder modstand.

---

<sup>412</sup>Interessant at notere sig, at Bente og Anna her udgør en enhed, som sammen forfægter et fælles standpunkt. Samtidig interessant, at resten af gruppens medlemmer er kendetegnet ved en tavs samtykke og underkastelse. Når det omhandler de mere manifesterede interaktioner i gruppen, sker der ikke den splitning som kendetegnede Annas fortællinger omkring de mere latente spændinger og modsætninger. Denne tavse samtykke og underkastelse indikerer også, at Helle ikke er det eneste svage og marginaliserede medlem af gruppen. Med andre ord, hvor Anna i forhold til de mere fordækte og latente spændinger og konflikter forsøger at foregive, at problemerne og modsætningerne kan inddæmme til et enkelt medlem, så viser denne beretning om de mere manifesterede interaktioner, at der er tale om en langt bredere modsætningsflade. En modsætningsflade, som kan forties, fordi den ikke kommer åbent frem under gruppens magtasymmetri. Interessant er også, at positioneringen med Bente bliver langt mere eksplicit, når Anna taler om manifesterede interaktioner.

Udover at Annas beretning anskueliggør, hvad der kendetegner interaktionen i gruppen omkring gruppens normdannelse og gruppen som en magtstruktur, så anskueliggør Annas beretning omkring lønspørgsmålet også, at Anna og Bente fungerer som en slags indpiskere i gruppen og lægger et socialt pres på resten af gruppens medlemmer med hensyn til at arbejde hurtigere. En indpiskerrolle, som blandt andet bekræftes, når Anna fortæller, at hun over for resten af gruppen har pointeret, at gruppen skal op på en indtjening på mindst 110 %. En sådan magtudøvelse viser, at der blandt gruppens magthavere samtidig foreligger et perspektiv på gruppens løn som et viljespørgsmål. En voluntarisme, som delvis står i modsætning til gruppens mere konkrete erfaringer af, at en væsentlig baggrund for gruppens utilfredsstillende indtjening er de ordrer, som gruppen har været beskæftiget med.

#### *4. Gruppen: Beslutningsprocesser, planlægning i gruppen og jobvariation*

Det er tidligere fremgået, at en af de positive kvaliteter, som Anna tilskriver omstillingen, er, at hun føler, at hun har fået mere indflydelse i forhold til arbejdets tilrettelæggelse. Samtidig gav hun udtryk for en tvivl om, om hun reelt havde fået mere indflydelse. Når Anna mere konkret anmodes om at beskrive og fortælle om, hvordan gruppen konkret udfolder selvstyret med hensyn til tilrettelæggelse og planlægning af arbejdet og arbejdsprocesserne, har hun ikke meget at berette om og virker samtidig undvigende og forsvarspræget over for at gå dybere ind i en diskussion<sup>413</sup>. Et forhold, som umiddelbart kan forekomme overraskende set i lyset af den indflydelse og magt, som Anna besidder og udøver i gruppen.

Der er flere årsager til dette. For det første har gruppens arbejdsmæssige situation virket som en barriere for igangsættelse af gruppens virke som en selvstyrende arbejdsgruppe i form af varetagelse af den daglige planlægning og koordinering af arbejdet. For det andet har gruppens task-specialiseringsstrategi omkring arbejdsfordelingen heller ikke virket befordrende for udviklingen af selvstyre omkring arbejdsplanlægning, koordinering og synkronisering af den samlede arbejdsproces. For det tredje foreligger der nogle mere latente modsætninger i gruppen i forhold til spørgsmålet omkring arbejdsplanlægning.

---

<sup>413</sup>Det bør erindres, at vi - forskerne - havde en forholdsvis forskruet forestilling om, hvad uddelegering af ansvar og kompetence i forhold til arbejdsplanlægningen indebar. En forskruet opfattelse, som hang sammen med en overdimensioneret opfattelse af forandringernes karakter og omfang, når det drejede sig om de rent produktivtetsmæssige forandringer.

Det sidste forhold er baggrunden for, at Anna er undvigende og forsvarspræget i forhold til en diskussion af gruppens planlægning og koordinering af arbejdet og arbejdsprocesserne. Denne diskussion er nemlig relateret til en konflikt mellem gruppens stærke medlemmer - herunder Anna - og et gruppemedlem, der på grund af smerter har ytret ønske om forflyttelse fra sin nuværende arbejdsoperation. En konflikt, som skærper opmærksomheden på, at der foreligger en modsætning mellem gruppens arbejdsplanlægningsprincip og strategi (specialisering og ikke variation/fleksibilitet, som en indtjeningsmaksimeringsstrategi) og den arbejdsmiljødiskurs, som omstillingen blev ledsaget med, hvor øget jobvariation blev temasat som en handlestrategi over for smerter og gener i bevægeapparatet. Annas undvigende og forsvarsprægede tilgang til spørgsmålet omkring gruppens planlægning afspejler i den forstand også en vis skyld og skam over, at gruppens task-specialiseringsstrategi har medført tilsidesættelse af et enkelt medlems ønske om at blive forflyttet til andre arbejdsoperationer på grund af smerter.

Adspurgt om gruppens planlægning og koordinering af arbejdet og arbejdsprocesserne fortæller Anna, at: *"Ja at kunne få det kørt op, og så. (Ja, og lægge en plan for). Det har vi svært ved da. Det har vi svært ved at gøre med de små ordrer. ... Men vi havde en her til Otto her, for halvdelen siden, og sådan. Det kørte godt. ... Der fik vi at vide om fredagen, at på mandag der kommer den, og den skal bare være færdig om fredagen. Så må I selv om hvordan I gør. Og det, det lykkedes også. (Får I altid at vide, hvornår det skal være færdigt). Ja. Ja, vi får altid en leveringsdato på. Og de bliver også kortere og kortere. (Ja, det kan jeg forestille mig? Hvordan synes du, eller hvordan planlægger I når I får en ordre ind i gruppen?). Jamen der går vi så ind og siger, at dem, det man nu kan ikke osse. Det bliver så, det er gerne overlock der starter. Flatlock eller overlock. Og så siger vi, det tager de, og så må vi andre så gå ind og hjælpe der hvor der er hjælp (behov), indtil det kommer til os selv. (Ja, men altså det bliver meget fordelt efter hvem er gode til hvaffor nogle symaskiner?). Hum (I havde). Det er vi jo nødt til"* (s. 14, li. 1/del 1).

Annas umiddelbare respons på spørgsmålet om gruppens planlægning består af inddragelse af en temasætning, der henviser til produktivitetsspørgsmålet, og det forhold, at det har været vanskeligt for gruppen at få kørt det op med de små ordrer, som gruppen har været beskæftiget med. Det fremgår samtidigt, at spørgsmålet omkring arbejdsplanlægning primært forvaltes som et arbejdsfordelingsprincip, hvor gruppens medlemmer - i det omfang det er muligt - beskæftiges ved deres faste hovedoperationer. Gruppen forfølger hermed en task-specialiseringsstrategi, som anses som nødvendig for at maksimere gruppens produktivitet og indtjening. Arbejdsplanlægning handler hermed primært om at matche operatør og operation samt ad hoc-beslutninger omkring, hvad

gruppens medlemmer kan beskæftige sig med, indtil der bliver arbejde ved deres egen hovedoperation. Derimod sker der ikke en mere samlet og langsigtet planlægning omkring den samlede arbejdsproces, når gruppen arbejder med en ordre.

Det kan i denne sammenhæng være relevant at inddrage spørgsmålet om direkticen og planlægningen, fordi dette bidrager med nogle brikker med hensyn til en beskrivelse og vurdering af gruppens evne til at planlægge arbejdet og arbejdsprocesserne. Vi har tidligere set, at Anna beskriver, at direkticen stadigvæk er involveret i arbejdsplanlægningen. Annas beskrivelse af, hvorledes direkticen "blander sig" og intervenserer over for arbejdsplanlægningen, indikerer, at gruppens egen planlægning og koordinering af arbejdet og arbejdsprocesserne ikke er optimal. At gruppen på grund af sin task-specialiseringsstrategi og sin fokusering på enkeltmedlemmernes produktivitet ikke er for god til at synkronisere flowet i den samlede arbejdsproces.

Adspurg om den måde gruppen forvalter planlægningen på stemmer overens med de oprindelige planer og intentioner, som gruppen havde, svarer Anna, at: *"Uhhmmmm, nej det er sommetider, at det er kikset, men så har vi så direkticen bagved. ... Hun kan godt komme og sige, "det er ikke fordi det kommer mig ved, men hvis dem og dem i har til det. Nå ja det er også rigtigt, sådan. ... Det er, vi har en god, øh, måde med hende, helt sikkert. ... Ja. For den synes jeg hun er godt til at give os. ... Og så kan hun godt komme ind og sige, hvis vi nu er startet på et eller andet. Og hun, så sagde hun "jeg tror, hvis I nu gjorde sådan, og sådan, så var det nemmere, fordi". Og så kan vi sige, jamen det er egentlig rigtigt det hun siger. Og så gør vi sådan. Det er ikke sikkert, at vi gør det. ... Men altså. (Det er kun hvis det virker fornuftigt). Ja, ja, hvis vi synes det virker fornuftigt. Nej det synes jeg vi har en god. Der er ikke"* (s. 4, li. 11/del 2).

Denne beskrivelse illustrerer om ikke andet, at gruppen ofte har problemer med arbejdstilrettelæggelsen og at direkticen på eget initiativ intervenserer med råd og vejledning med henblik på at optimere arbejdsgangene og arbejdsprocesserne i gruppen. Selvom Anna pointerer, at det i sidste ende er gruppen, som har beslutningskompetencen, ændrer det ikke ved, at hun samtidig giver udtryk for taknemmelighed over for direkticens intervention<sup>414</sup>.

---

<sup>414</sup> Spørgsmålet omkring arbejdstilrettelæggelsen og gruppens beslutningsprocesser bør også forbindes med gruppen som en magt- og rollestruktur og beslutningsprocesserne omkring arbejdstilrettelæggelsen. Gruppens magt- og rollestruktur betyder i sig selv, at det er vanskeligt at bryde praksisser, der er etableret under det tidligere produktionssystem. Ganske vist er gruppens magthavere bærere af en tankegang, der er etableret under den tidligere produktionsmåde, men gruppens organisering accentuerer en fastholdelse af denne forståelse og dette arbejdsorganiseringsprincip, blandt andet fordi Annas rolledefinition som gruppens arbejdsleder medfører en ansvarsunddragelse fra de fleste af gruppens andre medlemmer. Anna skal både arbejde og lede og har derfor vanskeligt ved at have overblik. Gruppen har reproduceret en autoritetsstruktur, som minder om den, der forelå under det tidligere mellemliderstyrede system, men som lige præcist blev opgivet, fordi dette system ikke var fleksibelt nok i relation til virksomhedens ordre- og produktionssituation. Fordi Anna egenhændigt og autonomt

Samlet set viser dette, at til trods for momentvise antydninger af problemer i gruppens planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet og arbejdsprocesserne, så danner dette hos Anna ikke udgangspunkt for en kritisk refleksion over gruppens funktionsmåde og organisering som en selvstyrende arbejdsgruppe. En grund til, at der ikke foreligger en kritisk refleksion eller erfaringsudveksling, hænger også sammen med gruppens organisering som en magt- og rollestruktur. Denne organisering gør, at der ikke sker en brydning mellem forskellige forståelser og erfaringer, eller i det hele taget en mere systematisk erfaringsdannelse i gruppen omkring arbejdstilrettelæggelsen. Det perspektiv, som oprindeligt var den dominante, står uantastet. Årsagsforklaringer til den manglende succes søges uden for gruppen eller gennem udpegning af syndebukke internt i gruppen, i stedet for at søge lokaliseret via en kritisk refleksion over gruppens egen praksis og organisering.

#### *4.1. Gruppen og individet: Tilfældet Inger*

Som allerede omtalt, foreligger der en konflikt i forhold til et enkelt gruppemedlem, som er relateret til gruppens task-specialiseringsstrategi. En konflikt som angår, at dette medlems ønske om forflyttelse til andre arbejdsoperationer på grund af smerter ikke er blevet imødekommet, fordi en sådan imødekommelse efter gruppens magthaveres opfattelse vil være forbundet med alvorlige indtjeningsmæssige konsekvenser for den samlede gruppe. Anna fortæller i forhold til denne konflikt, at: *"Fordi der har vi lidt problemer med en af vores syerske nu, hende polakken Inger. Hun gerne vil flyttes. ... Jeg havde en diskussion med hende i sidste uge, fordi jeg. Jamen det kan hun også godt blive, men det er ligesom hende der skal holde os oppe lige nu. ... Fordi hun tjener godt på den maskine. Og der sagde jeg til hende den dag, at alternativet Inger, det er at vi ryger ned på 70 kr. i timen, hvis du kommer derfra. Vil du det. Nej det ville hun ikke. ... Nej vi synes ikke ligesom, men vi er nød til at have nogen til at tjene nogle penge. Når vi andre ikke tjener for mange, når vi kører sådan, som vi gør i det her. Så er det ligesom andre, der skal ind og - dem der kan tjene penge, de er ligesom nød til at køre på det"* (s. 15, li. 5/del 1).

Anna erkender, at gruppen har et problem i forhold til Inger, men pointerer samtidig, at det ikke i den øjeblikkelige situation er muligt at imødekomme hendes ønske og hermed tage hensyn til hendes helbredsmæssige problemer. Det er nødvendigt, at Inger bliver ved hendes arbejdsoperation indtil videre, fordi hun ved denne har en høj indtjening og hermed kan kompensere for andre af

---

forvalter arbejdstilrettelæggelsen, bliver hun afhængig af direktricens hjælp og intervention. Denne hjælp og intervention er en slags kompensation for den rolleunddragelse i forhold til selvstyret, som kendetegner hovedparten af gruppens medlemmer.

gruppens medlemmers utilfredsstillende og lave produktivitet. Dette betyder, at Anna ganske vist har en vis forståelse og sympati over for Ingers situation og ønsker, men at hun samtidig er afvisende over for en imødekommelse, fordi et hensyn til Ingers ønsker og behov vil betyde en drastisk indtjeningsnedgang for gruppen.

Anna befinder sig ud fra hendes egen selvforståelse - og i kraft den task-specialiseringsstrategi, der foreligger som et arbejdsorganisatorisk princip - i et uløseligt dilemma mellem enten at ofre Inger på gruppens vegne eller at lade gruppen ofre sig af hensyn til Inger. Den sidste form for offer implicerer samtidig et opgør med de forståelser og interesser, som Anna og hendes sociale magtbasis repræsenterer i gruppen, nemlig en task-specialiseringsstrategi med henblik på en maksimering af gruppens indtjening.

Et sådan standpunkt fremtræder umiddelbart som en kynisk ofring af et enkelt medlem. Anna er imidlertid karakteriseret ved en splittelse over for problemet, som kommer til udtryk gennem den måde, hun dels interagerer med Inger på, dels interagerer i gruppen i forhold til spørgsmålet. En splittelse mellem en forståelse og hensyntagen til Ingers situation og en varetagelse af gruppens interesser. Som Anna forsøger at løse på to måder, nemlig dels gennem en forhalingsteknik med tilsagn om, at Ingers ønske vil blive imødekommet, når situationen tillader det og hvor et sådan hensyn ikke længere vil være forbundet med omkostninger for gruppen/kollektivt, dels gennem ansvarsforskydning. En ansvarsforskydning, som for Annas vedkommende er en ansvarsunddragelse på det indre-psykiske plan i forhold til situationens fastlåsthed, hvor hun ikke ser nogen handlemuligheder, der både vil være acceptable for Inger og for kollektivet. Annas reaktion på Inger er som sådan ikke udtryk for ligegyldighed og afstumpethed over for Ingers situation, men har sit rationale i forvaltningen af andre hensyn.

Ansvarsforskydningen kommer til udtryk på flere forskellige måder i Annas beretning og fortælling. Når Anna således retorisk konfronterer Inger med spørgsmålet om hun er indstillet på, at gruppens indtjening skal falde drastisk, hvis man tager hensyn til hendes ønsker og behov, så er det et udtryk for, at Anna forsøger at ansvarliggøre Inger for situationen. En ansvarlighed som måske nok lykkes delvist.

En anden måde Anna forsøger at ansvarliggøre Inger for situationens fastlåsthed er gennem en påpegning af, at de konkrete løsningsforslag, som Anna har tilbudt Inger, har hun været afvisende over for. Anna fortæller således, at: *"Fordi at, man kan tage sådan som Inger der, lige så sent som i går, gik jeg over og spurgte om hun ville prøve over at sy overlock. Men så må vi sætte nogle flere på det stikke sting. ... Det ville hun ikke, fordi det var ikke det hun ville. Hun ville over og sy*



*på sådan noget som min, "på din maskine", sagde hun. Det er sådan en special maskine. Så sagde jeg det kommer hun ikke. For det første er der ikke ret meget til den maskine, og når der så endelig kommer, så vil jeg selv have det. ... Det er måske også forkert, egoistisk at sige sådan, men det er ikke så tit der er noget på den så" (s. 16, li. 16/del 1).*

Essensen og den psykologiske funktion ved denne fortælling er, at ofret/Inger selv er ude om det<sup>415</sup>. Det hænger sammen med, at Inger har været afvisende over for Annas gode vilje og forsøg på at imødekomme hendes ønske om arbejdsomplacering. Inger har derimod givet udtryk for ønsket om at "få" Annas egen arbejdsoperation, hvilket Anna har afvist med en begrundelse om, at der ikke er meget arbejde ved denne operation.

Essensen i denne konflikt er, at de arbejdsomplaceringer, Anna har foreslået set ud fra Ingers perspektiv, blot handler om at flytte til det samme. Det vil sige, at de af Inger ikke opleves at være en reel løsning og imødekommelse af hendes problemer. Modsat er Annas forslag om at flytte Inger fra en overlockmaskine til en anden overlockmaskine forbundet med den fordel, at en sådan forflytning ikke er forbundet med uheldige konsekvenser for gruppens samlede indtjening.

#### ***4.2. Gruppen og konflikten mellem Anna og Inger***

De ovennævnte bestræbelser på konflikthåndtering og psykologisk ansvarsforskydning er imidlertid ikke bestræbelser som er lykkedes med held for Anna. Dette fremgår, når Anna beskriver, at et anliggende, som primært har udspillet sig i en interaktion mellem hende og Inger, også er blevet et kollektivt anliggende i gruppen. Anna fortæller, at arbejdsfordelingen sædvanligvis ikke er noget, der diskuteres i gruppen, men i forhold til Ingers situation er dette sket, fordi Inger åbenlyst beklager sig over sin situation. Anna fortæller således at: "*(Er det noget I har snakket om i gruppen, som sådan, det der med, hvem skal sy hvad, og). Nej, vi havde lige en snak om det, den anden dag. Også fordi at hun, at hun havde brokket sig. ... Fordi der sidder 2 overlocksyersker. Ja der sidder 2 overlocksyersker, de sidder også med det overlock hele tiden. Og det, da vi var samlet, så sagde jeg, de 2 sidder jo også ved det samme. Jamen, ja, det synes hun ikke var rigtig. Men de andre 2 de siger ikke noget, de er godt nok tilfredse. ... Og det er så også dem der lige, som er hængeparti hele tiden. Hvad lønnen angår*<sup>416</sup>. *(Så, det er måske derfor de ikke siger så meget, eller hvad?). Jeg ved det ikke. Nej den ene er jo en af de der AMU-folk"* (s. 17, li. 11).

---

<sup>415</sup> Psykologisk set er formålet med denne ansvarsforskydning, en ansvarsunddragelse med en argumentation om, at ofret selv er ude om sin situation.

<sup>416</sup> Et hængeparti i forhold til variation bliver pludselig til et hængeparti om løn.

Konfliktens tilspidsning og skærpelse skyldes Ingers åbenlyse beklagelse over sin situation og den manglende hensyntagen. En beklagelse, som også involverer nogle kollektive processer. Det fremgår imidlertid, at involvering af gruppen ikke har karakter af en kollektiv bestræbelse på at finde en løsning på Ingers problem. Gruppen er ikke repræsenteret som et handleforpligtende og problemløsende kollektiv i Annas fortælling om konflikten med Inger. Derimod fremgår det, at Anna oratorisk afviser Inger med en henvisning til, at andre af gruppens medlemmer er i en lignende situation og ikke har beklaget sig.

Den måde gruppen og dens medlemmer indgår i Annas fortælling på er samtidig en illustration af den magt, hun besidder. Det er ikke nødvendigt for Anna at mobilisere sin egen primære magtbasis i konflikten med Inger. I afvisningen af Inger inddrager hun derimod nogle af gruppens svage medlemmer. I den forstand spiller hun strategisk de svage og marginaliserede medlemmer af gruppen ud mod hinanden, hvilket samtidig er en konkret illustration af hendes egen magt og de svages magtesløshed<sup>417</sup>.

Denne inddragelse af to svage og marginaliserede medlemmer, Helle og Jytte, har flere formål. Sammenligningen af Ingers situation med Helles og Jyttes medfører en forskydning bort fra Ingers specifikke/konkrete helbredsproblem hen imod en mere generel diskussion omkring jobvariation, og at det kan godt være, at Inger føler, hun ofres på gruppens vegne, men det gælder faktisk også for andre af gruppens medlemmer og uden at disse beklager sig.

Adspurgt af intervieweren, om disse to svage medlemmers samtykke og føjelighed måske kunne hænge sammen med deres sårbarhed i gruppen på grund af den utilfredshed med deres indsats, der foreligger hos gruppens stærke medlemmer, benægter Anna, at dette er tilfældet. Deres tavshed begrundes derimod i, at det ene af disse medlemmer har manglende erfaringer som syerske.

#### *4.3. Afvisningen af jobrotation, Annas smerte og udsathedsfortælling*

Adspurgt om jobvariation og hvordan denne har udviklet sig for gruppens medlemmer, fortæller Anna, at nogle af gruppens medlemmer har fået mere jobvariation og andre ikke. For hendes eget vedkommende er arbejdet blevet lidt mere varieret, hvilket hun dog ikke oplever er en fordel hel-

---

<sup>417</sup>Hun anskueliggør hermed den frygtssomhed og angst, der foreligger blandt gruppens svagere medlemmer over for magten og magtens udøvelse i gruppen. Denne analyse bygger på den præmis, at gruppen har diskuteret spørgsmålet, jf. Anna udsagn: "*Vi havde lige en snak om det, den anden dag*". Annas fortælling forekommer sandsynlig set i lyset af, at ingen af gruppens svagere medlemmer (andet en selvfølgelig Inger) kom ind på denne diskussion i de individuelle interviews. Annas fortælling står umiddelbart i modsætning til, hvad der skete under gruppediskussionen, hvor Helle faktisk trådte op for og støttede Inger. Problemet er lige præcis, at gruppediskussionen ikke afspejler gruppens sædvanlige interaktioner, fordi tilstedeværelsen af forskerne er et indgreb over for de magtstrukturer, der sædvanligvis vil sætte sig igennem i forhold til interaktionen.

bredsmæssigt. Anna fortæller således, at: *"Ja det har det jo for nogen. (Ja, for nogen?). Ja. (Hvad for dig selv?). Jo men det er også for mig. Men det er ingen fordel for mig. ... Jamen det er fordi, så snart jeg ryger over til en anden maskine, især overlock. Når jeg har siddet der et par dage, så har jeg det meget dårligt med min højre arm. Og det ved jeg. ... Det ved jeg, fordi det stammer helt tilbage fra dengang jeg kom fra overlock for 10 - 15 år siden. ... Men jeg siger, jeg har sagt hele tiden, hvis bare jeg kunne sidde ved min egen maskine, så - men altså, så skal man tænke på de unge mennesker i dag, ikke osse. Man skal ikke kun tænke på sig selv. Fordi vi er jo, kan man sige, slidt ned. Eller er godt på vej til det. (Så, så det er også nogle ting man skal tage ind når man ligesom fordeler arbejdet? Altså). Jo men det vil de heller ikke acceptere. Nu er der heller ikke noget (arbejde) ved min egen maskine, så den, der er slet ikke noget at rafle om. Men altså hvis jeg siger, at jeg vil sidde der, der bliver jeg siddende. Det kan heller ikke hjælpe noget. ... Og sige sådan. Men der kører jeg så specielt stikke sting og overlock, ved siden af, det er de maskiner som"* (s. 23, li. 35).

Anna tilkendegiver, at hun i princippet mener, at øget jobvariation er en god ide, men at dette kun gælder for de unge, som endnu ikke har udviklet nedslidningsskader. Anna fortæller, at hun personligt oplever jobvariation som et ekstra belastningsforhold i arbejdet, og Anna foretrækker at arbejde ved sin egen maskine, fordi hun her udvikler færre smerter. Jobvariation angives at være uden betydning for hendes generation af nedslidte syersker.

Anna ville have det bedst, hvis hun kunne sidde ved sin egen maskine hele tiden. Det kan hun imidlertid ikke, fordi der ikke er arbejde nok ved den. Når hun ikke er indstillet på at afgive/overgive denne arbejdsoperation til Inger, hænger det altså ikke blot sammen med, at der ikke er så meget arbejde ved den, men også med, at Anna helbredsmæssigt selv har det bedst ved denne maskine. At afgive denne maskine ville rumme en alvorlig udstødelsesrisiko, fordi Anna på mange måder praktiserer en form for semiselvrevalidering ved denne operation.

Hermed har vi endnu en vigtig brik til forståelsen af konflikten mellem Anna og Inger. Nemlig: 1) At konflikten også handler om Annas egne problemer i forhold til arbejdets belastninger, og 2) at Anna anvender gruppen til at fremme egne interesser.

## **5. Gruppen**

Annas beskrivelse og fortælling om gruppen rummer betydelige inkonsistenser og modsætninger. En inkonsistens, som dels kommer til udtryk gennem en skærende kontrast mellem på den ene

side hendes mere overordnede bedømmelse af gruppen som et socialt og arbejdsmæssigt fællesskab/kollektiv og på den anden side beskrivelsen af de praksisser, magt- og rollestrukturer, som gruppen har udviklet som en selvstyrende produktionsgruppe. Dels ved en skærende kontrast mellem på den ene side bedømmelsen af den sociale interaktion i gruppen og på den anden side de undertrykkelses-, marginaliserings- og udstøelsesmekanismer, der er virksomme i gruppen omkring lønspørgsmålet og arbejdstilrettelæggelsen.

### 5.1. Den gode gruppe

Anna giver overordnet set udtryk for stor tilfredshed med gruppen. Hun beskriver gruppen som en god gruppe, hvor samarbejdet fungerer godt og gnidningsfrit i forhold til problemløsning og arbejdstilrettelæggelse. Omkring gruppen og samarbejdet fortæller Anna således, at: *"Det (samarbejdet) synes jeg fungerer godt. Jeg synes, at vi har det godt med hinanden. ... Det er helt sikkert. Og vi kan snakke om det hen af vejen, ja. Der har ikke været de store. ... (Hvad er det for nogle ting I kan snakke om?). Jamen det er sådan om arbejdet, også om det der hjemme. ... (Ja. Snakker I mere om arbejdet i dag, også det derhjemme?). Ja vi snakker i hvert fald om, hvordan vi skal få det til at fungere for, at vi ligesom kan holde hinanden i gang"<sup>418</sup>. Ved de forskellige maskiner. Det synes jeg vi er rimelig gode til" (s. 25, li. 17/del 1).*

I beskrivelsen og bedømmelsen af gruppen tillægger Anna hermed gruppen følgende kvaliteter. Samarbejdet fungerer rimeligt godt, og det sociale miljø er uden konflikter. Anna fortæller også, at der foreligger en kollektiv og dialogpræget interaktion i gruppen omkring problemløsning, når problemerne opstår, og i forhold til at tage vare om den samlede arbejdsproces, så alle medlemmer af gruppen har arbejde/beskæftigelse.

En sådan karakteristik af gruppen er - set i lyset af Annas beretninger og fortællinger omkring gruppen og lønspørgsmålet og konflikten med Inger omkring arbejdsfordelingen - umiddelbart overraskende og synes på denne baggrund at have karakter af en idyllisering af gruppens funktionsmåde som et arbejdsmæssigt og socialt fællesskab/kollektiv.

Vurderet på baggrund af de undertrykkelses-, marginaliserings- og udstøelsesmekanismer, der er virksomme i gruppen omkring løn- og arbejdstilrettelæggelsesspørgsmålene, har Annas karakteri-

---

<sup>418</sup>Dette udsagn "at vi ligesom kan holde hinanden i gang" er interessant set i lyset af den fokusering, der hele tiden er på gruppens og den enkeltes produktivitet. Udsagnet angår også, at lige præcis spørgsmålet om, at alle har arbejde ved deres forskellige maskiner, er den centrale problemstilling i forhold til gruppens task-specialiseringsstrategi. Faktisk fortæller Anna, at det man taler om, er, hvordan man ligesom kan sikre, at gruppens medlemmer hele tiden har arbejde ved deres egne maskiner.

stik af gruppen derfor også karakter af at være en benægtelse af de latente og manifesterede modsætninger og konflikter i gruppen samt de repressive mekanismer, som gruppens stærke og dominerende medlemmer udøver over for de svagere medlemmer af gruppen<sup>419</sup>.

Når Anna derimod bliver anmodet om mere konkret at beskrive samarbejdet og gruppens medlemmers deltagelse og involvering i forhold til arbejdstilrettelæggelsen og selvstyret, tegner der sig et noget anderledes billede. Modsat den mere overordnede beskrivelse af gruppen viser og afslører Annas mere konkrete beretninger omkring interaktionen mellem gruppens medlemmer, at virkeligheden er anderledes, end det hun gerne vil foregive/tro. Anna fortæller således, at: *"Nej alle deltager, eller nej. Og det gør de nok, øh, det er fordi de ikke vil eller fordi de ikke, øh, jeg tror ikke de stoler nok på dem selv. ... De tør ikke rigtig sådan sige. For det er lidt en skam, fordi det har jeg i hvert fald sommetider efterlyst, jeg siger I må sige noget, I må gøre noget, altså. Fordi ellers så kan vi ligesom ikke komme videre"* (s. 26, li 5)<sup>420</sup>.

I modsætning til Annas mere overordnede beskrivelse af gruppen som et arbejdsmæssigt fællesskab fremgår det i hendes mere konkrete beskrivelser og fortællinger om gruppen og interaktionen omkring selvstyret, at ikke alle gruppens medlemmer deltager aktivt og er involveret i forvaltningen af selvstyret. Et forhold, som efter Annas opfattelse hænger sammen med en manglende selvtillid. Anna forfægter hermed en problemidentifikation af den manglende deltagelse og involvering i selvstyret som det, at nogle af gruppens medlemmer enten ikke *"vil"* eller *"kan"*. Anna forfægter hermed et perspektiv omkring barrierer i forhold til omstillingen og selvstyret, som er udtryk for en individualisering af problemstillingen i den forstand, at problemet identificeres som hængende sammen med enkeltindividernes manglende færdigheder eller usikre personlighed.

Det fremgår samtidig, at Anna beklager og anser den manglende deltagelse og involvering som et problem. Et problem hun har forsøgt at intervenere over for. Anna temasætter her, at den manglende deltagelse og involvering - eller sociale tilbagetrækning - er en hæmsko i forhold til gruppens udvikling som en selvstyrende arbejdsgruppe. På denne baggrund har Anna opfordret grup-

---

<sup>419</sup>Hvad er betydningen af denne kontrast mellem den almene positive karakteristisk af samarbejdet/samværet i gruppen og de mere konkrete kritiske beskrivelser af, hvorledes interaktionen og samarbejdet faktisk udfolder sig i gruppen? Er det udtryk for en benægtelse eller accept af det givne, som det alligevel står udenfor ens indflydelse at ændre/påvirke? (jf. Ackroyd & Thompsons kritik af jobtilfredshedsmålinger).

<sup>420</sup>At dette er en problemstilling, som af Anna opfattes som et alvorligt problem, fremgik, da Anna lige præcis forsøgte at benytte gruppediskussionen som en anledning til at finde ud af, hvordan de andre oplever tingene. Det forhold, at hun på denne måde dagsordenssatte formålet med gruppediskussionen, er en illustration af hendes magt i gruppen, men også af, at problemet med de andres tavshed og sociale tilbagetrækning kan anses som et alvorligt problem.

pens medlemmer til at give sig tilkende omkring deres meninger og holdninger i forhold til gruppens beslutningsprocesser<sup>421</sup>. Hun har efterlyst deltagelse.

Det fremgår samtidig, at Anna ikke oplever, at hendes bestræbelser og intervention har været succesfulde. Tværtimod giver hun udtryk for en vis resignation og frustration over for situationen. At Anna er karakteriseret ved resignation og en vis magtesløshed, fremgår, når hun fortæller, at: *"Jamen det, det går jo godt nok som det gør. ... Fordi der vil altid være nogen ind imellem, der er vi et par stykker, 3 i vores gruppe, som næsten råber højt der, ikke osse. Men når man så siger det til dem, at - jo men du må også have en mening om det her. Nej, fordi. ... Det er de samme"* (s. 26, li. 19).

Selvom Anna beklager og aktivt har intervenseret for at få flere af gruppens medlemmer til at deltage aktivt og involvere sig i selvstyret, så giver hun udtryk for en resigneret accept af situationen. En resigneret accept, som kommer til udtryk, når hun fremhæver, at *"det går jo godt nok som det gør"*. Problemet er, at det udelukkende er 2-3 medlemmer af gruppen, som deltager i selvstyret og gruppens beslutningsprocesser. Anna erkender, at denne situation er problematisk. Problemstillingen angår, at gruppens autoritetsstruktur omkring deltagelse og beslutningsprocesser ikke udfoldes på en sådan måde, at der sker en autorisering af samtlige medlemmer i gruppen. Ifølge Anna er den manglende autorisering - eller deltagelse og involvering - ikke et resultat af magten og magtens udøvelse, som den eksempelvis kommer til udtryk omkring lønspørgsmålet, men af de svagere medlemmers personlige usikkerhed og manglende selvtillid<sup>422</sup>. Til trods for utallige opfordringer har gruppens svagere medlemmer siddet disse opfordringer overhørig, hvilket betyder, at det er den samme lille kreds af gruppens medlemmer, som er involveret i gruppens beslutningsprocesser. Der foreligger hermed også en ansvarspådragelse i denne fortælling, hvor pointen er, at Anna har vist sin gode vilje, men at hendes opfordringer ikke er blevet positivt modtaget blandt

---

<sup>421</sup>Grundlæggende er problemet, at dette tavse samtykke skaber en usikkerhed omkring, hvad de virkelig mener. Anna anslår samtidig en temasætning om, at denne manglende deltagelse og "åbenhed" er uheldig i forhold til gruppens udvikling. Hvis de ikke begynder at give deres meninger til kende, kan gruppen ligesom ikke komme videre. Spørgsmålet er, om dette angår en ægte bekymring omkring gruppens udvikling som selvforvaltende enhed, eller snarere er et retorisk kneb, som relaterer sig til, at den tavse samtykke udgør et problem for hende som gruppens leder. Måske er en sådan modstilling uhensigtsmæssig? Måske er det to sider af samme sag, som både handler om usikkerhed omkring egen rolles og beslutningers legitimitet og handler om at tilbagetrækning - eller ikke-deltagelse definerer hendes lederrolle på en måde, hun ikke ønsker. Jf. den tidligere påpegning af, at Anna ikke vil rende rundt og fortælle de langsomme, at de skal bestille noget mere.

<sup>422</sup>Der foreligger i interviewet med Anna en række årsagsforklaringer på den manglende involvering hos gruppens svagere medlemmer. Disse angår samlet set det, man kunne benævne non-voluntariske årsager til manglende deltagelse, og hvor den manglende deltagelse skyldes manglende forudsætninger for deltagelse. Der foreligger to forklaringsmodeller i Annas forståelse. Der henvises til henholdsvis de svage gruppemedlemmers psykologiske beskaffenhed og dispositioner og henholdsvis deres manglende indsigt teknisk og fagligt, hvor bebrejdelsen rettes mod mangler ved omstillingsmetoden. Begge forklaringsmodeller fjerner fokus fra de socialpsykologiske aspekter.

gruppens tavse og svage medlemmer. Det er de tavse og svage medlemmer, som hermed står i vejen for gruppens optimale udvikling som en selvstyrende produktionsgruppe<sup>423</sup>.

Uddybende adspurg, om det kun er få medlemmer af gruppen, som deltager og involverer sig i gruppens planlægningsansvar, svarer Anna bekræftende. Anna fortæller således, at: *"Ja. Ja. Det er det nok (der går ind og påtager sig et ansvar for planlægningen). Men, jeg har ikke indtryk af, men, at der er nogen der er negative overfor, at det er sådan. ... Men det kan jo være, at de siger noget andet. Som jeg siger, det kan jeg jo ikke. ... Det er en meget stor omstilling. Og der vil de jo nok, dem som, der siger, det har de i hvert fald gjort. Det er ikke sikkert de gør det mere, men, jamen I har været her så mange år, at vi ved ligesom fremgangsmåden i det, ikke osse. ... Hvad produkter vi syr. ... Jo det har det nok. Fordi man kender jo. Man ved jo lige hvor, hvor det er galt henne, sommetider. Og hvor det kører, sådan det. Det har vi ligesom lidt mere føling med end dem der ikke har været her så længe"* (s. 27, li 1).

Gruppen som en magt- og autoritetsstruktur rummer altså en usikkerhed og tvivl om magtens og magtudøvelsens legitimitet og opbakning blandt gruppens tavse og svage medlemmer. Selvom Anna tilkendegiver, at hun ikke har indtryk af, at der foreligger en negativ holdning hos gruppens passive, tavse og svage medlemmer, så giver hun samtidig udtryk for en usikkerhed, om deres føjelighed og tavse samtykke nu også er udtryk for en entydig tilfredshed og opbakning af gruppens magthavere.

Denne kombinerede benægtelse og tvivl er interessant på flere måder. Dels bygger den på en ignorerende af de faktiske og mere manifesterede konflikter, der udspiller sig i gruppen i forhold til Inger, dels gives der udtryk for Annas tvivl og usikkerhed på om gruppens magthaveres beslutninger og magtudøvelse har legitimitet og entydig opbakning blandt de mere passive gruppemedlemmer. Hermed foreligger et rudimentært konfliktsyn, samtidig med at konflikterne benægtes. En benægtelse, som blandt andet kommer til udtryk ved, at Anna i sit forsøg på årsagsforklaring ikke følger sin tvivl og usikkerhed omkring eksistensen af konsensus og opbakning af gruppens magthavere og deres magtudøvelse, gennem et konfliktperspektiv, der refererer til gruppemedlemmernes interesser og motiver. Derimod slår Anna over i et videns- og erfaringsperspektiv som en forklaring på medlemmernes forskellige grad af deltagelse og involvering i selvstyret.

---

<sup>423</sup> Hermed præciseres, hvem synderne er, nemlig de tavse og svage. En problemidentifikation, som retter opmærksomheden bort fra gruppen som en magt- og rollestruktur og samspillet mellem gruppens medlemmer. De stærke har intet ansvar for situationen. Problemstillingen angår, at de stærkes magt- og interesseudøvelse på et gruppeplan får nogle implikationer for de magt- og rollestrukturer, der dannes i gruppen. Den sociale tilbagetrækning og distancering hos gruppens svagere medlemmer medfører en rollepådragelse over for de stærke, som de ikke ønsker.

Adspurgt om, hvordan stemningen er blandt gruppens medlemmer, fortæller Anna, at: *"Jeg synes stemningen har været god i vores, men den er nok ligesom. Men det er enkeltpersoner jeg snakker om. ... Som gruppe synes jeg, at stemningen er god, det synes jeg stadigvæk den er"* (s. 18, li. 22/del 2).

Dette udsagn er udtryk for en vis splittelse i Annas beskrivelse af gruppen og interaktionen i den. Anna insisterer på, at der foreligger en god stemning i gruppen, samtidig med at hun erkender, at der i forhold til enkeltpersoner foreligger problemer og konflikter<sup>424</sup>.

Der forfølges i denne analyse to parallelle temasætninger, nemlig involveringsspørgsmålet og legitimitetsspørgsmålet. I resignation over de svage gruppemedlemmers manglende involvering og forpligtelse over for selvstyret og gruppen/fællesskabet, bliver involveringsspørgsmålet i Annas forståelse konverteret til et legitimitetsspørgsmål, forstået som en usikkerhed om, hvorvidt den underkastelse som kan iagttages hos gruppens svagere medlemmer, nu også er udtryk for samtykke, føjelighed og opbakning over for gruppens stærke medlemmer. Når involveringsspørgsmålet bliver til et legitimitetsspørgsmål, giver dette ej heller anledning til en mere kritisk temasætning af magten og magtens udøvelse i gruppen, men derimod en kritisk refleksion omkring de svages svigt over for fællesskabet.

## 5.2. Gruppemøder, kampen om tiden og rolle- og autoritetsstrukturer

En anden indfaldsvinkel til beskrivelse af kendetegnene ved gruppens organisering som en selvstyrende arbejdsgruppe og som en magt- og rollestruktur, er beskrivelsen af de strukturer og praksisser, som gruppen har udviklet og etableret i forhold til gruppens beslutningsprocesser omkring

---

<sup>424</sup>De elementer til en kritisk refleksion, som forefindes hos Anna, har en tendens til at rette fokus mod enkeltindividet i stedet for samspillet eller interaktionen i gruppen. Dette udgør en bekvem måde at bort-tematisere, at de konflikter, som udspiller sig mellem gruppens medlemmer, også angår nogle strukturelt indlejrede modsætninger og interessekonflikter. Dette er også grunden til, at mange af de dilemmaer, modsætninger og interessekonflikter, som arbejderne kæmper med, ikke er af midlertidig, men snarere permanent karakter. De afspejler nogle strukturelt indlejrede interessen modsætninger (vertikalt og horisontalt). Anderledes formuleret er det væsentligt at fastholde, at den interaktionelle orden udfolder sig inden for rammerne af den institutionelle ordens rationalitet. Som Dürkheim udtrykker det: *"Kollektive repræsentationer, følelser og tendenser har ikke som bevirkende årsager visse bevidsthedstilstande hos enkeltindividerne, men de betingelser, som samfundslivet i sin helhed er underlagt"* (Dürkheim 2000 s. 134). De kvaler og den usikkerhed, Anna oplever, er reel nok, men at tilskrive enkeltindividerne en forklarende faktor med henblik på de konflikter og modsætninger, der udspiller sig i en given kollektiv organisation, er dybt problematisk. Derimod har de deres udspring i og refererer til de strukturelle betingelser, hvorunder gruppen/kollektivet agerer. Annas kvaler og usikkerhed indikerer i og for sig, at den brutalitet, som den institutionelt indlejrede vold påfører aktørerne, også har nogle personlige omkostninger. Enten via tvivl og kvaler som hos Anna, eller via fortabelse af egen subjektivitet som hos de medlemmer af gruppen, som værner sig via distancering. En distancering, som også betyder, at de distancerer sig fra fællesskabet og dets rammer, hvor de ville kunne udøve indflydelse på deres omstændigheder og hermed gøre disse mere beboelige.



virket som en selvstyrende produktionsgruppe. I forhold til spørgsmålet om afholdelse af gruppemøder med henblik på mere fælles/kollektive diskussioner og beslutningsprocesser fortæller Anna, at: "(Ja. Stikker I nogensinde hovederne sammen i hele gruppen, og diskuterer?). Ja. Ja. (Hvordan det foregår). Ja, ja, men det er ikke tit vi gør. ... Det koster jo. Altså de forbaskede penge. ... Men altså. Nej det gjorde det engang imellem, og har jeg været til møde så samler jeg dem altid for at fortælle dem hvad der er blevet sagt" (s. 18, li. 22/del 2)<sup>425</sup>.

Dette udsagn omkring gruppemøder eller mere kollektive interaktioner i forhold til selvstyret rummer flere væsentlige informationer med henblik på en bestemmelse af interaktionen i gruppen og gruppen som en magt- og rollestruktur.

Den umiddelbare bekræftelse af, at man i gruppen diskuterer tingene i fællesskab, forekommer umiddelbart overraskende set i lyset af Annas tidligere beklagelse over, at flertallet af gruppens medlemmer ikke deltager eller involverer sig i selvstyret - eller giver deres holdninger og meninger tilkende over for gruppens magthavere. Snarere end at betragte dette som en faktuel beskrivelse af interaktionen i gruppen, kan Annas udsagn anskues som en normativ foregivelse af, at gruppen lever op til de idealtypiske forestillinger og forventninger, der foreligger omkring selvstyrende arbejdsgrupper. Nemlig en fællesskabsforvaltning af selvstyret. Udsagnet er i den forstand også udtryk for en benægtelse af den udprægede magtasymmetri, som kendetegner magten og magtudøvelsen i gruppen. Anna foregiver altså som udgangspunkt, at der foregår en fælles/kollektiv forvaltning af selvstyret i form af gruppens møder med henblik på diskussioner og beslutningsprocesser omkring arbejdet.

Annas efterfølgende konkretisering viser imidlertid på to forskellige måder, at gruppen ikke har etableret nogen mere kollektive strukturer og praksisser omkring gruppens beslutningsprocesser. Anna fortæller således, at det er sjældent, at gruppen afholder gruppemøder for at diskutere arbejdstilrettelæggelsen. Rationalet bag dette fravalg af gruppemøder er, at afholdelse af disse møder indtjeningsmæssigt er omkostningsfyldt for gruppen (jf. "det koster"). Anna beklager samtidig dette forhold (jf. "Altså de forbaskede penge"). Anna beskriver også mødernes karakter og formål som informationsmøder fra Anna til resten af gruppens medlemmer – altså som en slags informationsformidling fra ledelsen.

Anna hævder, at rationalet bag, at gruppen ikke afholder gruppemøder og hermed at gruppens medlemmer ikke i fællesskab tager beslutninger og kollektivt ansvar i forhold til selvstyret er, at det "koster penge". Et sådan udsagn peger på to væsentlige barrierer i forhold til gruppens forvalt-

---

<sup>425</sup> Anna bekræfter, at man holder møde, men bekræfter samtidig, at gruppen ikke har etableret en struktur for fælles problemidentifikation og beslutningstagen.

ning af selvstyret, forstået som gruppens planlægning og koordinering af en integreret arbejdsproces. For det første peger udsagnet på anomalier ved den gruppebaserede arbejdsorganisering, som blev etableret på Bodyware. Anomalier, som angår, at man med indførelsen af selvstyrende produktionsgrupper bibeholdt et tidsstudie- og akkordlønssystem. Uanset om der er tale om et individuelt- eller gruppeakkordlønssystem, så fastholder et sådan lønsystem en klassisk taylorisk rationalitet omkring "kampen om tiden/tilegnelsen af tid" i arbejdet. Denne anomali angår, at det til trods for, at en væsentlig motivation for indførelse af de selvstyrende produktionsgrupper fra ledelsens side var at producere arbejdere, som af sig selv vil tage initiativer i forhold til arbejdets daglige tilrettelæggelse og organisering, samt at arbejderne skulle antage en ansvarsbevidsthed, som virksomheden/institutionen tidligere har fornægtet og frigjort dem fra, nemlig planlægning og koordinering af den samlede arbejdsproces, så er der i akkordsystemet indlejret en anden rationalitet, som angår den enkeltes "*kamp om tiden*" ved de enkelte arbejdsoperationer, som gruppens enkeltmedlemmer er beskæftiget ved<sup>426</sup>. Anomalien angår hermed også et spændingsfelt mellem ledelsens organisationsforståelse som et spørgsmål om kampen om identiteten (at skabe forpligtede og ansvarsbevidste medarbejdere<sup>427</sup>) og et lønsystem som på klassisk tayloristisk måde angår en tilegnelse af arbejde/tid. For det andet og som en logisk konsekvens af det arbejdsorganisatoriske koncept medfører gruppens task-specialiseringsstrategi en økonomisering med tiden, som betyder, at tid, der går fra produktionstid, er spildtid. Det vil sige: task-specialiseringsstrategien medfører som en logisk konsekvens et fravalg af fælles planlægningsmøder, fordi dette er omkostningsfyldt (ud fra rationalet, at tid er penge).

Samlet set illustrerer dette, at der ikke i gruppen er etableret nogle strukturer og praksisser med henblik på udvikling af en mere kollektiv deltagelse, involvering og ansvarlighed over for arbejdsplanlægningen. I stedet har gruppen gennem en task-specialiseringsstrategi overført nogle arbejdspraksisser etableret i det tidligere produktionssystem til den gruppeorienterede arbejdsorganisering. Overførelsen har sit rationale i det gruppeakkordlønssystem, som blev indført med arbejdsgrupperne, og som på et arbejdsorganisatorisk niveau er udtryk for en transformation af væsentlige aspekter af det tidligere linieorienterede produktionssystem over i den arbejdsgruppebaserede arbejdsorganisering<sup>428</sup>.

---

<sup>426</sup>Til en yderligere diskussion af problemstilling, skal blot henvises til Ackroyd & Thompson (1999)

<sup>427</sup>Se Ledelsens målsætning i forhold til omstillingen.

<sup>428</sup>På mange måder afspejler det forhold, at arbejderne kunne transformere tidligere etablerede tankegange og arbejdspraksisser over i det gruppebaserede system ikke blot, at disse tankegange understøttes af selve lønsystemet, men også at det reelle indhold omkring arbejdsorganisering var uhyre minimalt. Hvad skulle de egentlig være selvstyrende omkring?

Om end sandsynligheden for en mere ligeværdig, åben og dialogisk deltagelse og indflydelsesudøvelse kan forekomme lille set i lyset af de undertrykkelses-, marginaliserings- og udstøelsesmekanismer, der er virksomme i gruppen, så betyder dette alt andet lige, at gruppen heller ikke har etableret nogle strukturer, som ville kunne facilitere mere kollektive dannelses- og erfaringsprocesser samt en fælles ansvarlig i forhold til gruppens virke og udvikling som en selvstyrende produktionsgruppe.

At gruppen ikke har etableret nogen strukturer og praksisser for en mere kollektiv deltagelse, involvering og ansvarlighed over for selvstyrets forvaltning, understreges yderligere, når Anna beskriver formålet med og karakteren af de gruppemøder, som gruppen en sjælden gang afholder. Det fremgår, at mødernes formål og interaktion ikke relaterer sig til selvstyret og en mere kollektiv deltagelse i dette blandt samtlige af gruppens medlemmer. Derimod er der tale om informationsmøder, hvor gruppens menige medlemmer bliver informeret af Anna i kraft af nogle af de informationer, som hun besidder via sin deltagelse i møder med ledelsen og gruppekoordinatoren fra de andre grupper.

Kampen om tiden (eller gruppens økonomisering med tiden) viser sig også på et andet område. Adspurgt om Anna oplever, at man i gruppen er gode til at hjælpe og støtte hinanden i forhold til arbejdsmæssige problemer og oplæring ved nye arbejdsoperationer, fortæller hun, at: *"Jeg synes vi er gode til at hjælpe hinanden. Vi forsøger i hvert fald på det. ... Det er klart, at kan vi få direktøren til også at, det er hun god til, ikke osse. ... Fordi det koster jo noget, når vi skal til andres for at hjælpe. ... Men altså kommer der en, der kan ikke tråde en maskine, eller - jeg er selv dårlig til at tråde nu, fordi jeg kan ikke se med mine øjne - så gør de andre det, det er der aldrig nogen vrøvl med. (Det er da også noget der har forandret sig? Fordi I er kommet i gruppe, ikke?). Nej det synes jeg nu (ikke), det har jeg ikke sådan mærket før. .... Det synes jeg nu sådan, at der har været det store før. Jo det, der måtte vi jo ikke. Altså før vi kom i gruppe, der måtte vi jo i realiteten ikke gå over at hjælpe. Jeg måtte ikke gå over at vise hende der sad ved siden af, selvom hun måske sad og syede det samme som mig. Hvordan hun skulle sy det. ... Hvordan hun kunne gøre det nemmere. ... Ja uvaner, lige nøjagtigt"* (s. 1, li. 18/del 2).

På den ene side fremhæver Anna, at hun oplever, man i gruppen er gode til at støtte og hjælpe hinanden med arbejdsmæssige problemer, men samtidig fortæller hun, at gruppen har udviklet en praksis, hvor den forsøger at eksportere oplæringsopgaven til direktøren. Igen er rationalet, at hvis man kan få direktøren til at påtage sig den slags opgaver, så sparer man tid.

Gruppens omkostningsbevidsthed viser sig hermed både ved, at gruppemøder fravælges som fora for mere kollektive beslutninger og ansvarlighed, og ved, at gruppen forsøger at eksportere nogle af de arbejdsopgaver, som kunne udgøre et fundament for udviklingen af en mere fælles ansvarlighed og forpligtelse over for hinanden og selvstyret. Hvor begrænset denne form for aktivitet end måtte være, udgør Annas beretning en illustration af, at der i gruppen generelt foreligger en bestræbelse på og strategi om at minimere alle former for aktiviteter, der går fra produktionstiden<sup>429</sup>.

### 5.3. Gruppekoordinatorrollen (selvstyre, autoritet og magt)

En sidste indfaldsvinkel til en beskrivelse af gruppen som en magt- og rollestruktur er gruppekoordinatorfunktionen. Anna er gruppekoordinator og har været det i hele gruppens eksistensstid. Fraværet af en kollektiv deltagelse og ansvarlighed afspejler sig i Annas temasætning omkring gruppekoordinatorrollen. Anna fortæller således, at: *"Men det er lige, det er der jeg kommer ind og siger, at hvor det kan være psykisk svært (fordi man står med ansvaret for at få tingene til at hænge sammen). Det er blevet meget bedre, men at i starten, det var i hvert fald hårdt for mig. (Ja, du er gruppekoordinator). Ja. Ja. ... Jamen det har jeg ikke oplevet noget negativt ved. (Nej, men du siger at det var hårdt i begyndelsen). Jamen det var ikke, det var ikke på grund af gruppen, det var ligesom for at prøve, altså med at man sagde. Hvis de vil have det sådan, så skal de få, så skal vi vise dem, at vi kan. ... Der har man nok den jyske stædighed i sig. Så siger man nu skal vi vise dem, ikke osse. Og det har i hvert fald ikke været uden omkostninger. (Det har været meget med det der samspil du har haft i forhold til ledelsen, som har været hårdt?). Nej det, det har aldrig været mit problem, at gå ind, at gå derind. Og det var nok også derfor jeg blev valgt til koordinator, fordi det her med. Nej det var sådan noget, når man kom hjem, så tænkte man på "hvis vi nu gjorde sådan i morgen, så kunne det være, at vi kunne få det til at hænge sammen der", og sådan noget. ... Altså det var ikke bare lige slæbet herude, som vi gjorde førhen. Men det er blevet meget bedre, ork. Det tager man ikke så tungt mere, nu er det ligesom også. (Men det er vel også noget med erfaringer og ?). Det har også noget med det at gøre. Og*

---

<sup>429</sup>Anna berører her en uhyre interessant problemstilling, som desværre ikke udfoldes præcist nok. Denne problemstilling handler om den anden side af mønten i forhold til "kampen om tiden", at arbejderne udvikler fif og kneb. Under det tidligere produktionsregime måtte man ikke hjælpe hinanden ved eksempelvis at vise, hvordan man kunne sy. Arbejderne gjorde imidlertid dette alligevel. Denne hjælp og støtte omhandlede anvisninger af kneb og nemmere måder at sy på. Det interessante spørgsmål er, hvorfor gruppen overlader det til direktøren at oplære og introducere dens medlemmer til sytøjet, når der samtidig foreligger kollektiv erfaring fra tidligere om, at egne metoder og kneb og fif (blandt andet at skære hjørner) var en forudsætning for at kunne tjene en rimelig løn. Hvis man ikke hjælper hinanden i gruppen, udelukker man sig også fra denne form for erfaringsformidling.

*lære at læse f.eks. de EDB-udskrifter, og sådan. Det har vi jo heller ikke gjort før. Det synes jeg faktisk at det var en mangel på det kursus" (s. 28, li. 1/del 1).*

Anna påpeger, at baggrunden for valget til gruppekoordinator var, at hun ikke er bange for at forhandle med ledelsen. Beskrivelsen af rollen og dens belastninger relaterer sig imidlertid udelukkende til de arbejdsorganisatoriske ansvars- og kompetenceområder, som blev uddelegeret til arbejderne med indførelse af de selvstyrende produktionsgrupper. Annas beskrivelse af, hvordan hun har oplevet gruppekoordinatorrollen, lægger endnu en brik til forståelsen af gruppens organisering som en rolle- og magtstruktur. Anna oplever, at det specielt i starten var belastende at være gruppekoordinator, men fortæller, at det nu er blevet bedre. Belastninger ved rollen angår ansvaret i forhold til arbejdstilrettelæggelsen. Anna fremhæver derimod, at hverken gruppeleder- eller talsmandsaspektet over for ledelsen har været belastende.

I denne beskrivelse fremgår implicit, at Anna har forvaltet arbejdstilrettelæggelsen autonomt. Beskrivelsen viser, at hendes rolle og funktion i gruppen har klare lighedspunkter med den rolle og funktion, som direktricerne under det tidligere produktionssystem varetog. Omkring gruppekoordinatoren fremkommer Anna ikke med kritiske betragtninger omkring de andre gruppemedlemmer, og at det planlægnings- og ledelsesmæssige ansvar autonomt er blevet lagt over på hendes skuldre.

Anna fremsætter imidlertid i forbindelse med diskussion af gruppekoordinatorrollen nogle kritiske refleksioner omkring omstillingsmetoden. En kritik af, at der i forbindelse med omstillingen ikke skete en tilstrækkelig præcis opkvalificering med henblik på at bestride nogle af de nye ansvars- og kompetenceområder.

#### ***5.4. Anna som leder: Konflikt med ledelsen om ret og rimelighed***

Et væsentligt aspekt ved Annas rolleidentitet som gruppekoordinatorer, og et hvor hun på mange måder også henter sin legitimitet som gruppens gruppekoordinator, er rollens talsmandsfunktion over for ledelsen. Anna fortæller således, at hun har haft en barsk og hård konflikt med ledelsen omkring gruppens aflønning i en situation, hvor gruppen blev beskæftiget med noget arbejde, som flertallet af gruppens medlemmer ikke tidligere har været beskæftiget med. Omkring det konkrete forløb af denne konflikt og hvordan det påvirkede hende, fortæller Anna således, at: *"Det er, det er barsk, og det er nok ligesom ved, at komme, og komme lidt op i en spids lige for tiden. Tror jeg nok. Det er det, i hvert fald også lidt for mit eget vedkommende. ... Der er jeg kørt godt op lige for tiden. ... fordi, at inden vi startede, kom over i den gruppe, der var vi 3, der normalt har syet i*

*det stof der. Det er ligesom et specielt stof. ... Og de bliver kastet over på maskiner de aldrig har siddet ved før. Og det koster, og det koster meget. Indtil nu har vi så fået suppleret op til 100, men det har da ikke været uden sværds slag. ... Og det mener jeg, det er forkert. Fordi inden vi startede på det, lagde vi rimelig godt. ... Fordi vi, han, dengang vi startede på det silkeluck, der fik vi at vide, at vi skulle nok få ordnet noget kompensation, fordi vi skulle over i det. Det fik vi også første gang uden vrøvl. Anden gang der var det ikke med. (Nej. Der havde de glemt det?). Nej det havde de ikke, fordi jeg havde været inde den dag vores lønuge den sluttede om fredagen, og sagt til vores lønningsdame. Du kører ikke vores løn inden jeg, du har snakket med direktøren, og inden jeg har fået det at vide hvordan, og meldt tilbage<sup>430</sup>. ... Det skulle hun nok lave. Jeg var derinde 2 gange om mandagen, hvor hun skal til at køre lønnen, og spørg efter, nu hun har snakket med ham, det havde hun ikke. Tirsdag får vi at vide, at de er kørt. Og så fik vi at vide, hvad vi fik i løn. Så kan jeg godt sige dig, jeg tror aldrig jeg har været så gal i mine dage. Fordi det mener jeg, det kan de ikke være bekendt. ... Så var vi så til møde med direktøren dagen efter, tror jeg det var. Og det har vi så fået den her gang vi får løn. ... Har vi så fået det. Men hvor han så sidder og siger, at ham og den regnskabsansvarlige er gået forkert af hinanden. ... Men hvor jeg har hørt lidt en anden version fra hende af. ... Ja det var så bare, kør dem. ... Ja det er der, det er der nok nogle grænser der skal prøves af nu. ... Men jeg kan være lige så stejl, som han er. ... Jamen jeg tror, at han regnede, jeg ved ikke om han regnede med, at det var bare, at vi var sprunget let og elegant hen over det, det ved jeg ikke<sup>431</sup>. Om det var. ... Men det gjorde vi altså ikke" (s. 2, li. 23)<sup>432</sup>.*

Konfliktens essentielle indhold angår, hvad en ret og rimelig kompensation er, når en gruppe beskæftiges med noget arbejde, som for flertallet af gruppens medlemmer er ukendt og ikke er op- lært ved. Konflikten handler grundlæggende om en uenighed omkring, hvor længe en gruppe er berettiget til en lønmæssig kompensation ved arbejdet med noget for gruppen ukendt sytøj. Set fra

---

<sup>430</sup> Denne aktivitet viser, at mistilliden forelå, allerede før konflikten blev mere manifest.

<sup>431</sup> Annas beretning omkring denne konflikt er også interessant set i lyset af nogle af hendes andre fortællinger om ledelsen generelt og direktøren specifikt. For eksempel interviewet gennemført i forbindelse med opstarten af de selvstyrende produktionsgrupper. På en lidt paradoksalmåde er Anna og direktøren kendetegnet ved en gensidig respekt over for hinanden, men denne episode er udtryk for brud på en sådan gensidig respekt, fordi direktøren gennem en undladelse forsøger at "snyde" gruppen for lønmæssig kompensation. Fortællingen rummer et element af alvorlig mistillid til direktøren. Den selv samme direktør, som Anna ofte giver udtryk for at have et godt forhold til.

<sup>432</sup> Det er i sig selv interessant at notere sig, at interviewet kun lige var påbegyndt, da Anna af sig selv kommer med denne fortælling. Dette fortæller noget om konfliktens betydning og Annas berørthed af den. En af den slags fortællinger, der presser sig på, fordi Anna har behov for at få luft for sin vrede og frustration. Et yderligere element er selvfølgelig, at den svinestreg, som Anna beretter om, udføres af den direktør, hun på mange måder har et sympatisk forhold til.

Annas perspektiv handler konflikten om, at ledelsen forsøgte at påføre gruppen et uacceptabelt og uforskyldt løntab (jf. argumentet om, at gruppen tidligere havde en rimeligt indtjening).

Det interessante ved konflikten og det samlede hændelsesforløb er, at konflikten på en og samme tid rummer mere latente og manifesterede niveauer, hvor uklarhed og fortolkningen i første omgang kommer til udtryk ved, at der mere fordækt udspiller sig nogle aktiviteter, før hændelsesforløbet bryder ud i en mere manifest konflikt mellem de to parter. Dette fremtræder således gennem Annas vedholdende aktivitet over for den person, som udskriver gruppens lønseddel, og hendes insistensen på, at hun ikke må skrive lønsedlen ud, før Anna har godkendt den. Om ikke andet viser dette, at der allerede i udgangspunktet foreligger et mistillidsforhold fra Annas side over for ledelsen. Det understreger samtidig, at historien om forglemmelsen er lidet sandsynlig. På det mere manifesterede niveau viser konflikten, at ledelsen hurtigt kommer i en retræteposition og forsøger at bortforklare episoden med, at der var sket en fejl. Hvad end grunden er, så ønsker ledelsen ikke at tage en konflikt om spørgsmålet.

Udfaldet af den konflikt beskrives på følgende måde af Anna: *"Jo det har vi sagt, at det må så være anden gang vi får løn nu, eller at vi får løn her hvor vi har kørt på det. Og så skal vi så holde møde igen den 14, det må så være i næste uge. Der mener han så at vi kan komme til en endelig afgørelse på det. Men jeg vil ikke sige ja til, at vi skal, jamen det er i orden, så kører det. ... Fordi vi vil gå tilbage og sige, at vi vil have en compensation så lang tid, også fordi de kommer til nogle maskiner, som de aldrig har rørt før. ... De 5 procent vi får der for oplæring der, det er fuldstændig hallo. (Hvordan skulle det være i stedet for?). Ja det, det er et svært tal, at sætte. ... Men hvis. 5 holder i hvert fald ikke. Det er helt sikkert, og det tror jeg nok vi er enige om i alle grupper. (Skulle det være 10 procent, eller skulle det 15 eller). Hmm, det er svært, at sige. ... Men jeg tør ikke engang sætte noget tal på det. Fordi at, men 5 det er i hvert fald ikke, det er ikke nok. ... Åh, ja. Men det kommer lidt an på hvad sytøj, og om vi bliver smidt over på nogle andre maskiner, igen. ... Jeg ved det ikke. Fordi kan jeg få lov til at sidde nede ved overlock eller stikkesting, så skal jeg nok holde mine penge hjemme. ... Men det hjælper ligesom ikke på de andre. Som er blevet smidt ud i noget de ikke har"* (s. 7, li. 1).

Modsat fortællingen om favoriseringen af nogle grupper på bekostning af andre, er denne fortælling omkring konflikten med ledelsen i forhold til kompensationsperiodens længde en fortælling om sejr. Det konkrete hændelsesforløb er ikke det interessante, men derimod fortællingens mere symbolske betydning som en fortælling om Annas selvforståelse/identitet i forhold til hendes lederrolle i gruppen.

Fortællingen angår Annas evne til at forsvare og varetage gruppens interesser over for urimeligheder og er en fortælling om stædighed, hårdhed og opofrelse for fællesskabet. Fortællingen indgår hermed også som en legitimering af Annas ledelsesrolle og status i gruppen, som den eneste af gruppens medlemmer, der besidder den fornødne styrke til at forvalte gruppens interesser over for ledelsen. Denne fortælling skal derfor relateres til Annas tilfredshed med egen magt og evne til at forvalte denne magt.

Det er samtidig relevant at notere sig, at Anna er det eneste gruppemedlem som spontant fortalte om denne episode, selvom der var tale om en ganske aktuel hændelse på undersøgelsestidspunktet. Det viser, at Anna givet sin rolle i gruppen varetager nogle opgaver, som resten af gruppens medlemmer ikke involveres i og derfor har andre erfaringer og oplevelser af end resten af gruppens medlemmer. Også som gruppens talsmand forvalter hun sin rolle autonomt og egenhændigt og deler ikke sine oplevelser og erfaringer med resten af gruppens medlemmer. En rolleforvaltning som betyder, at de andre er ekskluderet fra gruppens beslutningsprocesser, hvilket samtidig står i modsætning til Annas opfordringer til at flere begynder at forpligte og involvere sig i selvstyret.

Paradokset består således i, at Anna på den ene side beklager sig over og er usikker på, hvor hun har de andre gruppemedlemmer henne, og på den anden side, når det kommer til stykket, ikke forsøger at involvere dem i gruppens beslutninger, endstige orientere dem. Måske handler denne problemstilling snarere om, at denne fortælling om egen magt og konflikt med ledelsen er vigtig for Annas identitet og selvforståelse/selvpræsentation, hvorimod den selv samme fortælling ikke er betydningsfuld for gruppens andre medlemmer. De kender og er vidende om episoden, men den har ingen psykologisk betydning for dem.

## ***6. Afrunding***

Der foreligger en betydelig ambivalens hos Anna i forhold til den rolle og magt, som hun forvalter i gruppen. En ambivalens, som på mange forskellige måder relaterer sig til magtens organisatoriske dimensioner både vertikalt og horisontalt. Indre-psykisk forsøger Anna at løse denne ambivalens ved at postulere et opofrende og altruistisk offer for fællesskabet, samtidig med at denne altruisme står i skærende kontrast til hendes forvaltning af egen interesse, hvor andre må ofres. Anna har fået en mellemliderfunktion uden at være blevet mellemlider. Anna lever i et spændingsfelt mellem at foregive at være uegennyttig (altruistisk) og at være den, der ofrer sig for gruppen i kampen mod ledelsen, samtidig med at hun internt er egennyttig (egoistisk og selvisk) i forvalt-



ningen af egne og de dominantes interesser. Uegennyttigheden forgives ved at understrege, hvor hårdt og belastende det har været.

Denne temasætning omkring magtens/indflydelsens byrde som en belastnings- eller lidelsesfortælling er forankret i Annas rolle i gruppen og i en fortælling om hende selv som det opofrende gruppemedlem. En helte- og opofrelsesfortælling, hvis psykologiske funktion på et indre-psykisk plan er at bearbejde den ambivalens, som magten og magtens udøvelse er forbundet med.

Der foreligger desuden en udpræget kløft mellem, hvad der ER og hvad der BØR være i Annas fortælling. En kløft, som kommer til udtryk ved, at Anna udfolder en betydelig og ofte rå magt, samtidig med, at hun forfægter det synspunkt, at alle BØR være med/være lige. Lighedsimperativet i Annas fortælling indeholder ikke en kritisk refleksion omkring magtens udfoldelse og gruppen som en magt- og rollestruktur, men er en opfordring til, at alle forpligter og involverer sig over for selvstyret og fællesskabet. Lighedsimperativet angår hermed et normativt perspektiv, hvor gruppens svagere medlemmer bebrejdes for deres manglende deltagelse og involvering. Et sådan perspektiv udgør dog en benægtelse af betydningen af hendes egen magt og magtudøvelse og de repressive mekanismer, som hun sammen med gruppens andre stærke medlemmer udøver over for gruppens svagere medlemmer. Dette betyder, at samtidig med, at Anna benægter betydningen af egen magtudøvelse i forhold til de svagere gruppemedlemmers manglende forpligtelse og involvering i selvstyrets forvaltning, så udøver hun magten på en sådan måde, at gruppen befinder sig i en fastlåst situation og cementerer de stærkes magt og de svages magtesløshed og distancering.

## *Kapitel 22*

### *Den autokratiske og paralyserede gruppe*

#### *1. Indledning for det samlede kapitel*

Analysen og fortolkningen af gruppens udvikling og konstituering som en selvstyrende arbejdsgruppe har i det foregående taget udgangspunkt i enkeltmedlemmernes beretninger og fortællinger. I dette kapitel forlader vi analysen af individernes standpunkter og tilpasningsstrategier i forhold til den arbejdsorganisatoriske omstillings arbejdsmæssige, sociale og organisatoriske fordringer samt deres indre-psykiske bearbejdninger af de spændinger, modsætninger og konflikter, som vi har set kendetegne gruppen, og nærmer os en analyse af, hvad der kendetegner gruppen som et kommunikativt og kollektivt handleforpligtende og psykologisk subjekt. Logikken bag dette perspektivskifte er en antagelse om, at eksistensen af interaktive kræfter i en gruppe udgør nogle grundlæggende kendsgerninger og vilkår, som gruppens medlemmer ikke kan ignorere og som enkeltmedlemmers beretninger og fortællinger på mange måder er udtryk for og symptom på. Der anlægges hermed et synspunkt om, at gruppen er en mere grundlæggende enhed end de individer, den er sammensat af<sup>433</sup>.

Inden for den nyere arbejdsgruppeforskning er man i stigende grad begyndt at sætte fokus på den normative skabelsesproces, der er forbundet med etableringen af et gruppeorienteret produktionsdesign (Weick 1979; Barker 1999; Arrow et al. 2000). Herigennem bliver det muligt at forstå, at udviklingen af nye normer, regler og værdier til regulering af de ansattes (arbejds- og organisations)adfærd sker gennem den interaktion, der foregår over tid mellem gruppemedlemmerne (Barker 1996, 1999).

Et centralt anliggende i dette kapitel er derfor at undersøge, hvad der karakteriserer gruppen som et selvreflekterende og "*tænkende*" system. En umiddelbar reaktion mod en sådan målsætning kan være, at det kun er mennesker og ikke systemer, som kan besidde en sådan evne til selvrefleksion. Min argumentation er imidlertid, at også sociale systemer som organisationer og grupper er kendetegnet ved selvrefleksivitet, det vil sige kan betragtes som "*tænkende systemer*". I sociale systemer kommer denne refleksivitet blot ikke til udtryk som bevidsthed, men som kommunikati-

---

<sup>433</sup>Foulkes & Anthony 1984, s. 235.

on. Undersøgelsen af organisationer eller sociale systemer som selvreflekterende og tænkende systemer angår dermed deres kommunikative ageren. På baggrund af en sådan forståelse er det primære ikke individernes individuelle holdninger, ideer, perspektiver og værdier, men derimod, hvorledes gruppen som et socialt, refleksivt system tackler omstillingen. Antagelsen er, at det er "*det sociale*", forstået som et komplekst og sammensat system, der er det væsentlige, og at det er igennem det sociale system, at de meningsskabende aktiviteter foregår. Herudfra forstås arbejderes værdier, normer og fortolkningssystemer som et socialt fænomen.

En antagelse er her, at et iboende karakteristikum ved grupper er, at de rummer modsætninger, sammenstød og konflikter mellem gruppens forskellige aktører. Modsætninger og konflikter, der relaterer sig til medlemmernes forskellige værdier, fortolkninger, interesser og perspektiver. Det antages også, at et medlemskab af en gruppe på én og samme tid kan være forbundet med "*frygt*" og "*håb*". På den ene side en frygt for, at gruppen skal virke undertrykkende og repressiv i forhold til egne behov og interesser, og på den anden side et håb om, at medlemskab af en gruppe kan give øget kompetence - og indflydelsesmuligheder – omkring varetagelse af egne og kollektivets interesser og behov. Med andre ord at kunne virke ressourceopbyggende både i forhold til den enkelte og kollektivet som helhed. Både frygt og håb udspringer af den magt, som grupper potentielt besidder, og af den gensidige afhængighed, der foreligger gruppemedlemmerne indbyrdes (jf. Smith & Berg 1987).

Netop fordi grupper ofte frembringer modsigelser og konflikter gruppemedlemmerne imellem, så er en af gruppens væsentligste opgaver at kunne beherske disse modsigelser og deres konsekvenser. Tackles spændingerne og modsætningerne på en tilfredsstillende måde kan dette bidrage til udvikling af gruppeidentiteten og tilhørsforholdet. Konkret vil dette komme til udtryk ved, at gruppens medlemmer udviser en øget grad af forpligtelse og engagement over for hinanden og gruppen og dens udvikling. Hvis spændinger og konflikter derimod ikke tackles på en tilfredsstillende måde, kan der opstå forhold, der virker blokerende for gruppens udvikling. Et fænomen, som ofte kommer til udtryk gennem manglende engagement og forpligtelse over for gruppen og på det personlige niveau ved resignation og social tilbagetrækning eller manglende forfølgelse af egen interesser.

En sådan forståelse bygger på den antagelse, at en analyse og forståelse af grupper og deres udvikling må tage udgangspunkt i de spændinger, modsætninger og konflikter, der forefindes i grupperne samt den måde, som disse opleves og tackles på. Et standpunkt, som hænger sammen med, at grupper er kendetegnet ved, at der aldrig forefindes et fuldstændigt sammenfald og identitet mellem de enkelte gruppemedlemmers fortolkninger og definitioner af deres situation - der

foregår en vedvarende forhandlingsproces mellem gruppens forskellige medlemmer. De forskellige meninger og fortolkninger brydes og udvikles gennem den sociale interaktion, der foregår mellem gruppens medlemmer. Derfor må grupper forstås som socialt konstruerede og forhandlede fænomener, der udspringer af den vedvarende interaktion, der foregår mellem gruppens medlemmer, og derfor er grupper vedvarende åbne over for modifikationer og forandringer via den vedvarende interaktion, der foregår i gruppen. Endvidere er grupper karakteriseret ved forskellige grader af aktivitet/deltagelse blandt dens enkelte medlemmer, herunder forskellige grader af indflydelse på eller magt over for kollektivet. En af gruppens fordele er, at de kan genere alternativer, som det ikke er muligt for det enkelte individ at frembringe alene. Hvorvidt dette kendetegner en gruppe afhænger i høj grad af, hvorledes modsætninger og konflikter opleves og tackles. Eksempelvis om gruppen er kendetegnet ved at undertrykke modsætninger og konflikter - eller om der foreligger en accept af eller aktiv forholden sig til disse.

Samlet set betyder dette, at kommunikation og kommunikationens art ud fra dette perspektiv kan tillægges en afgørende betydning i forhold til gruppens dannelses- og udviklingsproces. I en mere ordinær betydning angår kommunikation den måde, som gruppens medlemmer udtrykker sig og gør hinanden bekendt med deres tanker, følelser og behov på, og hvorledes gruppens medlemmer reagerer på og forstår hinandens tanker, følelser og behov. En sådan kommunikation finder på flere måder sted på et bevidst niveau og er i den forstand ækvivalent til det, som en gruppe på et mere manifest niveau beskæftiger sig med<sup>434</sup>.

Det er i denne sammenhæng samtidig væsentligt, som Foulkes & Anthony (1984) har gjort opmærksom på, at skelne mellem, hvad en gruppe beskæftiger sig med og hvad den er optaget af. Et skel, som angår, at vores kommunikative handlinger både formidler mere intentionelle budskaber og mere utilsigtede/uintentionelle budskaber. Kommunikation omfatter hermed alle de kommunikative processer, der udspiller sig i en given gruppe. Det være sig bevidste og ubevidste, tilsigtede og utilsigtede, forståede og ikke-forståede. En væsentlig bestanddel af analysen i dette kapitel angår hermed analysen af de kommunikative handlinger, der udfolder sig i gruppen som en interaktionel orden, herunder disse kommunikative handlingers funktion og betydning.

### *1.1. Gruppen som et erfarings-, forståelses- og kommunikationskollektiv*

Det efterfølgende angår gruppens problemidentifikation og strategi i forhold til den arbejdsorganisatoriske omstilling til en selvstyrende arbejdsgruppe - gruppens selvorganisering. Det er i denne

---

<sup>434</sup>Foulkes & Anthony 1984, s. 243, s.33-34.

sammenhæng væsentligt at præcisere, at arbejderne og gruppen ikke blot kan betragtes som et objekt for forandring, men at gruppen bør anskues som et forandringssubjekt, som forvalter og udvikler omstillingsstrategier ud fra egne motiver og problemidentifikationer<sup>435</sup>. Som det er fremgået af den hidtidige analyse er den arbejdsorganisatoriske omstilling til selvstyrende arbejdsgrupper forbundet med en række modsætninger og konflikter - både af en inter- og intragruppemæssig karakter. Gruppens håndtering af disse modsætninger og konflikter er af afgørende betydning i forhold til gruppens konstituering som en selvstyrende arbejdsgruppe, en magt- og rollestruktur og dens udvikling som et psykologisk subjekt.

Analysen af gruppens udvikling som en selvstyrende arbejdsgruppe og udvikling som en magt- og rollestruktur vil i det følgende blive inddelt i tre hovedafsnit.

- Gruppen som en diskurs/*Gruppens forståelser, herunder identifikation af problem- og mulighedszoner/Gruppen som et fortolkende og målfastsættende subjekt*
- Gruppen som en interaktionel orden/*Gruppeprocesser og gruppedynamikker*
- Gruppen som en strukturel/institutionel orden/*Gruppens magt- og rollestruktur*

## ***1.2. Gruppen som en diskursiv orden, interaktionel orden og strukturel orden***

De tre foki diskurs, interaktion og struktur markerer en bevægelse fra at beskæftige sig med gruppens grundlæggende fortolkningsskemaer mod at beskæftige sig med gruppens aktiviteter og kommunikation i den nære ansigt-til-ansigt-interaktion – for endeligt at beskæftige sig med gruppens udvikling som en magt- og rollestruktur, hvilket nødvendiggør en nærmere afklaring af, hvori forholdet og forbindelsen mellem gruppens medlemmer anskuet ud fra henholdsvis et diskursivt, interaktionelt og strukturelt perspektiv består. I det følgende defineres de tre begreber diskursiv, interaktionel og strukturel orden nærmere.

I analysen af gruppen som en diskursiv orden er fokus rettet mod de grundlæggende antagelser, synspunkter og sædvaner, som leder og organiserer arbejderne og gruppens erfaringer og forståelser og vurdering af omstillingen og omstillingens fordringer og hermed også individernes og kollektivets handlinger og adaptionstrategier. Denne terminologi har hentet sin inspiration fra Goffmans begreb ”primærramme” (Goffman 1974; 2004). I *Frame analysis* (1974) fremhæver Goffman, at: ”Når et individ bliver opmærksom på en bestemt begivenhed, er han tilbøjelig til i sin reaktion at forudsætte (og i praksis benytte sig af) en eller flere fortolkningsskemaer som man

---

<sup>435</sup>Jf. Knights & McCabe (2000).

*betegner som primære. ... En ramme er primært fordi man føler den skaber mening i noget der ellers ville være et meningsløst aspekt ved situationen. Systemer af enheder, postulater og regler. Udgør en gængs fortolkning, en indfaldsvinkel, et perspektiv*" (Goffman 2004, s. 219). Primær-rammer/fortolkningsskemaer leverer hermed baggrundsforståelser af de begivenheder, som individer som enkeltpersoner eller som kollektiv er indlejret i og fordyber sig i. Ifølge Goffman består en central dimension ved disse fortolkningsskemaer i, at de rummer aktørernes *"vilje, hensigt og bestræbelse på kontrol"* (ibid., s. 220), det vil sige bestræbelser på at forvalte egne behov, motiver og interesser i og inden for rammerne af de kollektive og organisatoriske strukturer, som de er indlejret i. Goffman pointerer i forlængelse heraf, at dette samtidig betyder, at: *"... en aktør er alt andet end ubøjelig og kan overtales, smigres, krænkes og trues. Aktørernes gerninger kan beskrives som "styrede handlinger". Udøverne af sådanne handlinger bliver underlagt "normer", dvs. social vurdering af hans handlemåde på grundlag af dens ærlighed, effektivitet, økonomi, sikkerhed, elegance, taktfuldhed, gode smag osv."* (Goffman 2004, s. 220).

Med begrebet fortolkningsskemaer markeres, at mennesker ikke kan forstås som marionetter, der reagerer på stimuli fra det sociale og organisatoriske miljø, som de er indlejret i, men at de derimod må anskues som udrustet med en bevidsthed, som sætter dem i stand til at fortolke deres omverden og handle i overensstemmelse med de meninger, som de har etableret omkring deres omverden. Der gælder som fremført af Nichols & Beynon, at: *"People are not the simple product of the forces that work on them. People are not "the effect" or "the cause" but both one and the other at the same time; and the way they produce their lives out of what is made available for them is important, for them and for other people"* (Nichols & Beynon 1977, s. 77).

Med begrebet om gruppen som en diskursiv orden rettes opmærksomheden med andre ord mod de fortolkningsskemaer, som former gruppen og dens medlemmers opfattelser af den arbejdsmæssige og organisatoriske virkelighed, som de er indlejret i, og som gør den virkelig og meningsfuld for dem. En central funktion ved disse fortolkningsskemaer er, at de giver svar på spørgsmålet om, hvad der sker og hvorfor? (Goffman 2004, s. 224)<sup>436</sup>. Goffman pointerer samtidig, at det gælder, at individet ofte er karakteriseret ved at anvende flere forskellige fortolkningsskemaer.

Når fokus rettes mod gruppen som en interaktionel orden, sker der en forskydning fra at beskæftige sig med substansen i gruppens fortolkningsskemaer til at beskæftige sig med, hvorledes disse

---

<sup>436</sup> Goffmans synspunkt er, at disse mentale fortolkningsskemaer: *"giver ... brugeren mulighed for at lokalisere, opfatte, identificere og klassificere et tilsyneladende uendeligt antal konkrete hændelser der passer på den. Brugerne er som regel ikke bevidst om de organiserede træk rammen besidder, og vil ikke være i stand til at beskrive rammen fuldstændig hvis han blev bedt om det, men disse handicap forhindre ham ikke i at anvende den fuldt ud og uden videre"* (Goffman 2004, s. 219).

fortolkningsskemaer som kommunikative budskaber kommer i spil i gruppen. Ifølge Goffman er et centralt træk ved interaktionen i det nære sociale fællesskab, at mennesker på en og samme tid forsøger at udtrykke deres syn på situationen og forvalte deres motiver og at de herigennem samtidig udtrykker deres vurdering af sig selv og de andre deltagere i den sociale interaktion (Goffman 1967, s. 5). Udover forståelses- og motivforvaltning består et centralt anliggende ved det sociale møde derfor også i, at deltagere i det sociale møde forsøger at behandle hinanden med respekt og værdighed (ibid.) eller i det mindste at undgå åbenlyse krænkelser og nedgørelse af andre af interaktionens deltagere.

Med en præcisering af interaktionens dobbelte anliggende er det hermed antydnet, at der ikke nødvendigvis foreligger en entydig og umiddelbar affinitet mellem fortolkningsskemaer og disses mere åbne artikulationer eller vedståelse i gruppens offentlige interaktionsrum. En disharmoni, som betyder, at grupper lige så meget er defineret ved det, de skjuler og benægter, som det de tilstår og vedkender sig. Det kommer til udtryk ved, at modsætninger og konflikter ofte underspilles og nedtones i det sociale møde eller i det sociale fællesskabs bedømmelse og vurdering af den sociale interaktions beskaffenhed og karakter. Hermed angives også, hvad det er for en forskydning, som en beskæftigelse med gruppen som en interaktionel orden er forbundet med. Vi går med andre ord fra at beskæftige os med de forståelseshorisonter, der kendetegner en given gruppe og dens medlemmer, til at beskæftige os med, hvorledes disse forståelser udtrykkes, artikuleres og udvikles i gruppens aktivitets- og interaktionsrum, og går fra at beskæftige os med hvilke modsætninger og konflikter, som gruppens forståelser rummer og genererer, mod eller til nu at beskæftige os med spørgsmålet om, hvad der karakteriserer gruppen som et konfliktvedstående og konflikthåndterende kollektivt handlesubjekt. På dette analyseniveau rettes fokus mod dynamikken i den sociale interaktion, det vil sige, fokus rettes mod de mere ”flydende aspekter” ved det sociale liv, sådan som det udfolder sig i det daglige nære sociale møde og situerede aktiviteter mellem gruppens medlemmer. Et aspekt herved angår samtidig spørgsmål om magt, magten hos nogle af interaktionens aktører til at sikre at bestemte definitioner af eller perspektiver på virkeligheden kommer til at herske på bekostning af andre involverede aktørers forståelser og perspektiver. Ud fra en sådan optik kan interaktionen forstås som en ”reduktion af muligheder”, idet nogle fortolkningsskemaer og handlingshorisonter fremhæves som relevante og gyldige, mens andre ignoreres eller tilsidesættes.

Hvad der bestemmes som relevant henholdsvis irrelevant bestemmes ikke blot af interne faktorer (magt og kultur) i gruppen, men også af den kontekst inden for hvilken grupperne virker og forsøger at udvikle deres adoptionsstrategier. Når deltagerne i den sociale interaktion er karakteriseret

ved uærlighed, benægtelse og bedrag skyldes dette, at individerne og kollektivet handler inden for "social establishments that encourage control of others' definition of the situation and conduct" (Cahill 2001, s. 198). Hermed præciseres, at interaktion (eller den interaktionelle ordens situerede aktiviteter) aldrig eksisterer og udfolder sig i et vakuum. Det grundlæggende synspunkt er, at organisationer er prækonstituerede og objektive strukturer, som begrænser interaktion, samtidig med at det også er nødvendigt at erkende, at interaktioner i sig selv er kendetegnet ved deres egne dannende og formende egenskaber, som også på en væsentlig måde virker konstituerende og dannende ind på de objektive organisatoriske strukturer. Et synspunkt som er i overensstemmelse med Goffmans, når han fremhæver, at den interaktionelle orden "er en orden i sig selv, sui generis", men samtidig udfolder sig inden for forhold som magt, status og social struktur. Goffmans synspunkt er, at der eksisterer en såkaldt "løs kobling" mellem den interaktionelle ordens praksisser og de større og bredere organisatoriske strukturer, som de udfolder sig inden for, hvor den interaktionelle orden som et selvstændigt forskningsfokus ifølge Goffman i sig selv bidrager til forståelsen af disse bredere organisatoriske systemers konstituering og praktiske udmøntning som status-, rolle- og magtrelationer<sup>437</sup>.

Det sidste perspektiv på gruppen, der anlægges, retter sig mod en analyse af gruppens udvikling som en strukturel orden og en magt- og rollestruktur. Med overgangen fra at beskæftige sig med gruppen som en interaktionel orden til en analyse af gruppen som en institutionel orden sker en forskydning fra at fokusere på de mere "flydende aspekter" ved det sociale liv mod at beskæftige sig med de mere stabile og blivende strukturer, som konstitueres på baggrund af disse mere situerede og "flydende aspekter" ved det arbejdsmæssige, sociale og organisatoriske liv. På baggrund af de situerede aktiviteter og samspillet i gruppen som en interaktionel orden opstår og konstitueres mere blivende og faste strukturer, som overordnet set angår en status- og rollestratifikation. En central målsætning med undersøgelsen på dette analyseniveau bliver at levere en bestemmelse af, hvad der kendetegner gruppens udvikling som et system og en rollestruktur/rolledifferentiering. Det overordnede synspunkt er, at de mere blivende og stabile interaktionsmønstre og strukturer på den ene side dukker op fra de mere situerede aktiviteter og processer i gruppen, der udspiller sig i gruppens daglige arbejds- og organisationsaktivitet, og på den anden side virker disse strukturelle egenskaber samtidig begrænsende ind på, hvad der er muligt og ikke muligt på niveauet af gruppen som en interaktionel orden.

---

<sup>437</sup> For en mere udbygget diskussion af denne problemstilling se kapitel 1, afsnittet "Social væren og social videnskab".



## *2. Gruppens bevidsthed/gruppen som en diskurs*

### *2.1. Gruppens mål og omstillingsstrategi*

Før der påbegyndes en analyse af, hvad der karakteriserer gruppens konstituering og udvikling som en selvstyrende arbejdsgruppe og som et psykologisk subjekt, er det indledningsvis relevant at skitsere, hvilke udfordringer gruppen identificerede og hvilke målsætninger gruppen satte i forhold til den arbejdsorganisatoriske omstilling.

Gruppens primære målsætning og tilpasnings-/omstillingsstrategi i forhold til den arbejdsorganisatoriske omstilling angik en bestræbelse på at minimere truslen om indgreb over for specielt de tidligere højtlonnedes indtjening. Gruppens magthavere forfægtede i denne sammenhæng, at et acceptabelt indtjeningsniveau ville være en gennemsnitlig indtjening på omkring 92 kr. i timen, som svarer til den maksimale indtjening under det nye gruppeakkordlønsystem. En målsætning som afspejler, at gruppens magthavere er indstillet på at acceptere et lønniveau, som svarer til den øvre indtjenings- og produktivitetsgrænse. Der forelå samtidig en accept af, at gruppen i en overgangsperiode ville oppebære et lavere indtjeningsniveau, som af gruppens magthavere blev sat til 87 kr. i timen. En accept, som afspejler en opfattelse af, at det var nødvendigt med en indkøringsperiode, før man kunne forvente at komme op på en optimal indtjening.

Gruppens omstillingsstrategi i forhold til realiseringen af denne indtjeningsmålsætning bestod i gennemførelsen af en task-specialiseringsstrategi. Denne task-specialisering repræsenterer på mange måder en omgåelse og redefinering af de erklærede målsætninger, som ledelsen forfægtede i forbindelse med omstillingen. Ledelsens erklærede målsætning med den arbejdsorganisatoriske omstilling til selvstyrende arbejdsgrupper var et ønske om udvikling af større arbejdsmæssig og organisatorisk fleksibilitet og omstillingsevne i forhold til en ordresituation, som var kendetegnet ved mindre ordrestørrelser, flere ordreskift og hurtigere produktionsgennemløb. Ønsket om større arbejdsmæssig fleksibilitet og omstillingsevne udmøntede sig således konkret i en målsætning om, at alle ansatte inden for et år skulle være opkvalificeret til at bestride mindst 3 arbejdsoperationer.

Modsat ledelsens erklærede målsætninger omkring udviklingen i de ansattes faglige kvalifikationsbredde formulerede gruppen heroverfor en egen målsætning, som angik, at gruppens medlemmer skulle opøve rutine i forhold til 2 arbejdsoperationer. En sådan måldefinering omkring udviklingen af gruppemedlemmernes faglige kvalifikationer repræsenterer ikke alene en redefinering af ledelsens målsætninger, men også en egentlig omgåelse af ledelsens ønske om at omstillingen skal være forbundet med en faglig kvalifikationsudvikling. Gruppens målfastsættelse re-

præsenterer på mange måder blot en opretholdelse og cementering af status quo i forhold til hvad der allerede karakteriserede hovedparten af gruppens medlemmers faglige kvalifikationer og kvalifikationsbredde, før omstillingen blev gennemført.

Baggrunden for gruppens omstillings- og tilpasningsstrategi var, at der set ud fra gruppens perspektiv forelå en betydelig inkonsistens og modsætning indbygget i det samlede arbejdsdesign i form af en modsætning mellem den erklærede målsætning om skabelse af en mere fleksibel arbejdsorganisation og arbejdskraft og det lønsystem, som omstillingen blev ledsaget af. En modsætning, som betyder, at det, som ud fra ledelsens perspektiv anskues som potentielt produktivtetsfremmende forhold ud fra arbejdernes perspektiv anskues som en omkostningspåførelse<sup>438</sup>. Konkret i forhold til målsætningen om udvikling af bredere faglige kvalifikationer angår denne modsætning ifølge gruppen, at gruppen ikke kompenseres økonomisk ved oplæring/opkvalificering af nogle af dens medlemmer ved nye arbejdsoperationer. Dette betyder også, at såfremt man har enkelte medlemmer af gruppen, som ikke er beskæftiget ved deres egen arbejdsoperation, men er under oplæring ved nye arbejdsoperationer, så er det ifølge gruppen vigtigt, at resten af gruppens medlemmer er beskæftiget ved deres egne arbejdsoperationer, således at de kan kompensere for det indtjeningsmæssige tab, som denne oplæring er forbundet med.

Set ud fra gruppens perspektiv sætter et akkordbaseret lønsystem - uanset om der er tale om et individuelt akkordlønsystem eller et gruppeakkordlønsystem - nogle parametre for, hvad der er rationelt og hvad der er irrationelt i forhold til den daglige arbejdsplanlægning og arbejdsfordeling. En rationel arbejdsfordeling er, at gruppens medlemmer placeres ved de arbejdsoperationer, som de i forvejen er oplært ved og kan oppebære den højeste produktivitet ved. Gruppens task-specialiseringsstrategi betyder forfølgelse af et arbejdsfordelingsprincip, hvor man forsøger at optimere gruppens indtjening og produktivitet gennem en matchning af gruppemedlemmernes kvalifikationer og arbejdsfunktioner.

Gruppens task-specialiseringsstrategi er samtidig forankret i det forhold, at man på virksomheden overførte akkord- og tidsstudiesatser fra det tidligere linieorienterede produktionssystem. Et forhold, som skærpede gruppens kritiske perspektiv på lønsystemet, og gjorde, at omstillingen re-

---

<sup>438</sup>Overordnet angår denne problemstilling, at der i det arbejdsorganisatoriske design forelå et uheldigt samspil mellem jobdesignet og lønsystemet. Et samspil som betød, at lønsystemet virkede kontra-produktivt i forhold til, hvad der var intentionerne i jobdesignet, nemlig at skabe øget variation og indflydelse. Det gruppeorienterede produktionskoncept rummer hermed i sig selv en indbygget modsætning. Modsætningen betyder, at dele af det gamle tayloristiske produktions- og kontrolsystem transformeres over i det nye produktionssystem. Fortiden transformeres over i fremtiden som en strukturel realitet, ved at man fastholder et præstationsfremmende lønsystem, som modvirker de intentioner og målsætninger, som ligger indbygget i selve jobredesignet.

præsenterer en trussel mod arbejdernes indtjening, herunder specielt de tidligere højtlønnedes<sup>439</sup>. Problemstillingen består i, at de tidsstudier og de akkordsatser, som ligger til grund for beregning af gruppens og gruppemedlemmernes produktivitet, forudsætter, at den enkelte arbejder i længere tid får mulighed for at opøve en betydelig rutine (og dermed et højt arbejdstempo) ved de arbejdsoperationer, som de er beskæftiget ved. Set fra et ledelsesperspektiv angår den arbejdsorganisatoriske omstilling, at den tidligere arbejdsorganisering ikke længere stemmer overens med virksomhedens produksituation. Umiddelbart før omstillingen skete en ændring fra masseproduktion til småordreproduktion. Dette nødvendiggør en ændring af varetagelsen af arbejdsledelsen eller arbejdskoordineringen. Parallelt med den arbejdsorganisatoriske ændring omkring uddelegering af ansvar og kompetenceansvar i forhold til den daglige arbejdsplanlægning skete der en overgang fra et individuelt akkordbaseret lønsystem til et kollektivt akkordbaseret lønsystem. Fastholdelse af et akkordbaseret lønsystem betyder transformation af dele af den tidligere tayloristiske arbejdsorganisering over i det nye produktionssystem. Denne transformation og fastholdelse af et akkordlønsystem som et kontrol- og incitamentssystem har baggrund i, at der til trods for den erklærede målsætning om at skabe høj-tillidsrelationer mellem ledelsen og arbejderne (fra lønarbejdere til medarbejdere) samtidig forelå en udpræget skepsis og mistillid fra ledelsens side omkring arbejderne motivation. Dette betyder, at der samtidig med, at der gennemføres en arbejdsorganisatorisk omstilling, som repræsenterer et brud med taylorismens skarpe adskillelse mellem arbejdsplanlægning og arbejdsudførelse, så transformeres det tayloristiske løn- og incitamentssystem over i den nye arbejdsorganisering. Konsekvens af dette er, at der fastholdes en klassisk *“kamp om tiden”*-dynamik i forhold til arbejdet. Dette til trods for, at ledelsen ud fra sin Human Resource Management-retorik anskuer omstillingen som en *“kamp om identiteten”*. En *“kamp om tiden”*-dynamik, som uvilkårligt medfører, at alle aktiviteter, som ikke direkte beregnes i tidsstudiernes stykprisfastsættelse af arbejdernes produktion, anskues som ekstra aktivitet, som går fra produktionstid. Dette fremgår ved, at arbejderne præcis oplever, at omstillingen har medført tab af tidligere rettigheder, når man blev sat til at arbejde ved andre arbejdsoperationer, end den man var lært op ved. En temasætning, som af arbejderne blev beskrevet ud fra et perspektiv om tab af nogle af de kompensationsrettigheder, de tidligere oppebar, når der forelå arbejdsmæssige og arbejdsorganisatoriske problemer. Kompensationer, som forsvandt med overgang fra et individuelt til et kollektivt (forpligtet) arbejdsforhold. Det fatale ved fastholdelsen af et akkord- og tidsstudiebase-

---

<sup>439</sup>Set fra gruppens og arbejdernes perspektiv betyder overgangen fra et individuelt til et kollektivt produktionssystem og de ændrede arbejdsmæssige kompetence- og ansvarsdomæner for gruppen, at en række af de rettigheder, der tidligere var en integreret bestanddel af arbejdsforholdet, forsvinder. Uddelegeringen af ansvar og kompetence i forhold arbejdsorganiseringen medførte, at der ikke længere forelå kompensation for arbejdsorganisatoriske problemer.

ret lønsystem skærpes yderligere af, at der i gruppen ikke forelå tilgange til omstillingen, som repræsenterer en mulighed for jobberigelse eller belastningsnedbringelse. Dybest set angår denne problemstilling, at fastholdelsen af et tidsstudie- og akkordlønsystem er en negation af den human ressource management-retorik, som omstillingen blev ledsaget af hos ledelsen. Som vi tidligere har set, foreligger der blandt gruppens medlemmer en kritisk forståelse og bevidsthed omkring denne problemstilling (for eksempel hos Bente og Erna), der angår, at krav om større fleksibilitet og jobvariation i sig selv vil medføre en nedsættelse af den enkeltes og dermed gruppens samlede produktivitet. En rudimentær systemkritisk bevidsthed i forhold til det gruppeorienterede arbejdsdesign og gruppeakkordlønsystemet som angår, at et akkordbaseret lønsystem ikke stemmer overens med de ordrer, som gruppen arbejder med aktuelt. Som Bente beskriver problemstillingen: *“Fordi førhen der, ja i gamle dage, hvis man så kan sige det, der sad jeg jo bare, kun og syede undertrøjer med løs strop. Dem ser vi næsten aldrig mere. ... Fordi det er jo sådan noget der kan smækkes til udlandet, ikke osse. ... Og det var også derfor, at det var så svært, at køre almindelige akkorder, og det er jo også med almindelig akkord, det her den er bare udregnet på en anden måde. Øh, fordi man kan ikke få rutinen i nogen ting. ... det man havde sin gode løn på førhen, det var en god gammel rutine man havde, ikke osse. Ved at have kørt det samme i mange år. Så det. Og det får man aldrig på en sådan måde, når det er man skal skifte meget, det er klart”* (Bente, s. 26, li. 23).

Der er to interessante aspekter i dette udsagn. For det første, at tiderne er udregnet på basis af en anden arbejdsmæssig situation, hvor man arbejder med det samme hele tiden og derfor kan opøve en betydelig rutine og højt arbejdstempo. For det andet, at masseproduktionens æra er forbi. Alligevel forsøger gruppen sig med en omstillingsstrategi, som er rettet mod masseproduktion<sup>440</sup> - en task-specialiseringsstrategi. Et aspekt ved gruppens omstillingsstrategi angår, at gruppens magtfulde ikke ser nogen muligheder i forhold til omstillingen, men derimod risici. Risici, som angår anslag mod deres indtjening. Anslag som primært er relateret til overgangen fra et individuelt til et kollektivt aflønningssystem, hvor der ikke længere foreligger en overensstemmelse mellem personlig indsats og løn.

---

<sup>440</sup>Det er nok mere rigtigt at sige, at gruppens task-specialisering peger mod fortidens arbejdsmæssige situation og ikke mod nutidens og fremtidens arbejdsmæssige situation. Men det er samtidig væsentlig at præcisere, at dette ikke er en nostalgisk fortidsorientering. Det er en tilpasningsstrategi, som også i nutiden har en forankring i det lønsystem, der blev introduceret med den arbejdsorganisatoriske omstilling og som på mange måder repræsenterer en transformation af fortiden og fortidens regulerings- og kontrolmekanismer over i nutidens og fremtidens arbejdsorganisering. Dette er baggrunden for, at der hos arbejderne på en og samme tid foreligger en erkendelse af en nødvendighed af forandringer og en tilpasningsstrategi, som repræsenterer en defensiv omgåelse af omstillingens fordringer og intentioner. Den samme ambivalens foreligger hos ledelsen. Her udtrykt som et ønske om ansvarlige og forpligtede medarbejdere samtidig med, at man har fastholdt/bibeholdt et lønsystem, som repræsenterer den instrumentelle arbejdsidentitet.

Efter denne skitse af gruppens målfastsættelse og omstillings- og tilpasningsstrategi er det nu intentionen mere konkret at se på, hvad der karakteriserede omstillingsforløbet og gruppens håndtering af dette som et kollektivt handlesubjekt.

## *2.2. Modsætninger og konflikter i omstillingsforløbet og gruppens organisering*

I det ovenstående har fokus primært været på gruppens målfastsættelse og omstillingsstrategi i forhold til den arbejdsorganisatoriske omstilling til selvstyrende arbejdsgrupper. Som det allerede er konstateret, forelå der ikke en indfrielse af gruppens målfastsættelse og omstillingsstrategi et halvt år inde i omstillingsforløbet. Tværtimod var gruppen kendetegnet ved betydelige og dybe frustrationer over det faktiske omstillingsforløb og gruppens indtjenings- og arbejdsmæssige situation. Den uindfriethed og de frustrationer, som kendetegnede gruppen et halvt år inde i omstillingen, genererede en række modsætninger og konflikter af både inter- og intragruppemæssig karakter. Vi har tidligere set, at gruppens omstillingsstrategi på mange måder repræsenterer en defensiv interessebeskyttelsesstrategi, og det er samtidig fremgået af den tidligere analyse, at omstillingsprocesser omfatter en række antigruppeprocesser i form af repressive mekanismer og negative emotioner som ambivalens, skyld, skam, distancering og aggression.

I forhold til en bestemmelse af gruppen som et psykologisk subjekt vil der i det følgende blive inddraget tre helt centrale temaer, der florerer i gruppen, når årsager til gruppens misere og utilfredsstillende situation blev søgt identificeret af gruppens medlemmer. Disse er:

- 1) Vi venter på en kæmpe stor ordre, så vi kan få lov til at vise, hvad vi kan;
- 2) Det uretfærdige lønsystem og de svages svigt og utilfredsstillende indsats;
- 3) Den gode sociale gruppe og de svages svigt på grund af manglende åbenhed, ansvarlighed og forpligtelse over for fællesskabet.

Fælles for disse tre temaer er, at de angår de centrale modsætninger og konflikter, som gruppen anticiperer og møder i forhold til omstillingen. Både som mere manifesterede og latente modsætninger og konflikter samt som inter- eller intragruppemæssige modsætninger og konflikter.

Analysen vil blive indledt med en kort skitsering af de enkelte temasætninger, hvorefter disse vil blive analyseret med henblik på at give en fortolkning af, hvad dette udsiger om gruppen som et psykisk subjekt og kollektivt handlesubjekt.

### 2.3. Kommunikation og magt: Diskurs og dominans

Før denne analyse påbegyndes, skal det indledningsvis fremhæves, at hvorvidt en fortælling (forståelse og fortolkning) figurerer som gruppens fortælling, ikke afhænger af om denne fortælling deles af samtlige af gruppens medlemmer<sup>441</sup>. Som en substantiel forståelses- og meningsskabende fortælling vil det ofte være sådan, at den ikke deles af samtlige medlemmer af en given gruppe (Foulkes & Anthony, 1990). Det, som imidlertid er væsentligt, er, hvorvidt den/de sociale konstellationer, som er bærere af en given fortælling, repræsenterer en vis social magt. Hvis der bag en fortælling ligger magt, får fortællingens mening en aktiv virkende betydning i forhold til det sociale liv i gruppen. Gruppens fortællinger er de forståelser, som virker handlingsanvisende/-rettede eller handlingsundvigende, og som minimum nogle forståelser, der bæres af gruppens magtinvolverede, magtudøvende og magtbesiddende lag. Det forhold, at ikke alle deler en given fortælling, betyder dog ikke, at de ikke bidrager til fortællingens fremkomst (dvs. er medproducenter). Alle gruppens medlemmer er bevidst eller ubevidst medproducenter af gruppens fortællinger og gruppens udvikling som et diskursivt kollektiv i den forstand, at deres fordybelse, involvering eller distancering i forhold til omstillingen så at sige er den grund og næring, som fortællingen udspringer af. Når alle er medproducenter af en fortælling, angår dette altså ikke, om de bidrager til fortællingens konkrete skabelse og udviser en enighed og samtykke over for fortællingen som sådan, men derimod at deres væren i gruppen/kollektivet og de roller, som de tildeles/optager, er en del af fortællingens grundsubstans og psykologiske funktion<sup>442</sup>. I sidste ende betyder dette, at gruppens fortællinger er, hvad der kendetegner gruppen som en grundegenskab, og at fortællingerne som sproglige ytringer ikke blot kan behandles som handlingsanvisende, men samtidig må betragtes som handlingsindlejrede.

---

<sup>441</sup>Det er således fremgået af analysen af de individuelle interviews, der blev gennemført et halvt år inde i omstillingen, at der til trods for en stor fælleshed i de overordnede temasætninger, der er indeholdt i de enkelte gruppe-medlemmers beretninger og fortælling om omstillingen og dens betydning, så er gruppens medlemmer samtidig karakteriseret ved, at der foreligger markante forskelligheder i de forståelser, livsverdenserfaringer og problemidentifikationer, som kendetegner gruppens medlemmer i forhold til den arbejdsorganisatoriske omstilling. Gruppens forskellige medlemmers beretninger og fortællinger er udtryk for markant forskellige perceptioner af gruppen og for forskellige tilpasningsstrategier og indre-psykiske bearbejdninger af omstillingens arbejdsmæssige, sociale og organisatoriske fordringer. Forskelligheden i gruppe-medlemmernes erfaringer angår samtidig den rolledifferentiering, som vi har set kendetegner gruppen. Gruppe-medlemmernes beretninger og fortællinger afspejler hermed gruppe-medlemmernes placering i forhold til de magt- og rollestrukturer, der har udkrystalliseret sig i gruppens udvikling og konstituering som en selvstyrende gruppe, og de interesse-modsætninger, der kendetegner gruppen.

<sup>442</sup>Denne argumentation har i og for sig ladet sig inspirere af Marx og Engels, når de på en og samme tid fremhæver, at: *“Alle hidtidige samfunds historie er en klassekampenes historie”* (Marx & Engels, 1976, s. 26). *“En tids herskende ideer har altid kun været den herskende classes ideer”* (Marx & Engels, 1976, s. 45). *“Man taler om ideer, som revolutionerer et helt samfund, men det er, kun et udtryk for den kendsgerning, at der indenfor det gamle samfund har udviklet sig elementer til et nyt, at opløsningen af de gamle ideer holder trit med opløsningen af de gamle livsvilkår”* (ibid).

Gruppens beretninger om omstillingen og om gruppen som sådan kan anskues som fortællinger, der udpeger de problemidentifikationer, der kendetegner gruppen, og som fortællinger, der samtidig har en psykisk funktion som handlingsanvisende eller værnebeskyttende over for nogle af de modsætninger og konflikter, som gruppens grundlagsforhold/eksistensvilkår og grundegenskaber ved gruppen har genereret<sup>443</sup>. Gruppens fortællinger (uanset hvor mange og hvem der er bærer af dem) afspejler og udtrykker gruppen som en subjektiv aktør både ud fra gruppens grundlagsproblemer (eksistensvilkår) og gruppens grundegenskaber (som et psykologisk subjekt eller et psykisk system).

#### *2.4. Fortællinger: Som fakta, fiktion eller fantasi*

Indledningsvis er det væsentligt at præcisere, at gruppens fortællinger omkring selve omstillingsforløbet og de arbejdsvilkår under hvilke gruppen har skullet virke som en selvstyrende arbejdsgruppe, rummer tre væsentlige elementer. Det første element er en beretning om det konkrete historiske omstillings- eller hændelsesforløb, under hvilket gruppen har skullet virke som en selvstyrende enhed og har konstitueret sig som en magt- og rollestruktur. En beretning, som illustrerer, at vilkårene for omstillingen langt fra har været optimale.

Det andet element i gruppens eller gruppemedlemmernes fortælling angår, at denne fortælling bidrager til en illustrering af, hvorvidt gruppen i forhold til omstillingens fordringer er kendetegnet ved en fleksibilitet og reorienteringsevne i forhold til den omstillingsstrategi, som gruppen oprindeligt anlagde. Eller anderledes formuleret: en fortælling, der illustrerer hvilke problemer og anomalier, som gruppens tilpasningsstrategier i forhold til omstillingens fordringer er forbundet med.

Det tredje element, som hænger tæt sammen med det andet element i fortællingen omkring omstillingsforløbet og gruppens arbejds- og ordremæssige situation, angår, at denne fortælling også har en social og psykologisk funktion som en fortælling omkring årsagsforklaringer i forhold til de frustrationer, skuffelser og krænkelser, som omstillingen er forbundet med for gruppens medlemmer. Fortællinger, der samtidig er handlings- og problemløsningsanvisende.

Givet at det primære genstandsfelt for analysen i dette kapitel angår en bestemmelse af gruppen som et psykologisk subjekt og et kollektivt handlesubjekt, er det primært de to sidste elementer i

---

<sup>443</sup> Et skel mellem gruppens eksistensvilkår og gruppen som en grundegenskab har mindelser om Bions skel mellem arbejdsgruppeaspektet og grundlæggende antagelser i grupper (jf. Bion 1993; Lipgar & Pines 2003; Pines 2000).

fortællingen, som har interesse i den nedenstående analyse. Der er dog god grund til forlods at advare mod en tilskrivning af et eget ansvar til gruppen i forhold til de frustrationer, modsætninger og konflikter, der udfolder sig i gruppen. Disse frustrationer, modsætninger og konflikter henviser i sidste ende til nogle systemimmanente logikker, der er indlejret i det arbejdsorganisatoriske design og de vilkår, under hvilke gruppen har skullet konstituere og udvikle sig som en selvstyrende arbejdsgruppe.

## *2.5. Fortælling I: De ugunstige og vanskelige omstillingsvilkår*

Det er fremgået, at der foreligger betydelige frustrationer og spændinger i gruppen i forhold til gruppens forudgående og aktuelle beskæftigelses- og indtjeningsmæssige situation.

Disse ugunstige og vanskelige omstillings- og arbejdsvilkår angives at være en væsentlig årsag til og forklaring på, hvorfor gruppen indtjeningsmæssigt har befundet sig i en utilfredsstillende situation, herunder at gruppen endnu ikke har kunnet realisere de oprindelige planer og målsætninger i forhold til omstillingen. En væsentlig forudsætning for en egentlig påbegyndelse af virket som en selvstyrende arbejdsgruppe består ifølge gruppens mere toneangivende og målsætnings- og strategiformulerende medlemmer i, at gruppen får nogle *“kæmpe store ordrer”* og kommer til at arbejde med noget sytøj, som gruppen er kendt med og er kvalificeret til at udføre.

Denne kritiske refleksion omkring omstillingsforløbet og gruppens arbejdsvilkår manifesterer sig samtidig blandt gruppens mere toneangivende og målsætnings- og strategiformulerende medlemmer i en kritisk vurdering af ledelsen og dennes håndtering af omstillingen. En kritisk vurdering, som dels angår, at timingen af omstillingen har været problematisk, dels at der er sket en favorisering af en enkelt gruppe på bekostning af egen gruppe.

I forbindelse med denne påpegning af gruppens ugunstige og vanskelige eksistensvilkår er det samtidig vigtigt for gruppens mere toneangivende og målsætnings- og strategiformulerende medlemmer at påpege, at den udeblevne forandring ikke har baggrund i en manglende vilje fra gruppens side i forhold til omstillingen og omstillingens fordringer<sup>444</sup>. En påpegning, som kommer til udtryk gennem en udbredt frustration omkring, at gruppen ikke har fået lov til at vise, at den kan fungere som en selvstyrende arbejdsgruppe, sådan som man egentlig gerne vil. Det er også i dette

---

<sup>444</sup>Det interessante ved denne fortælling er dels, at den illustrerer, at betingelserne for omstillingen langt fra har været optimale, dels at der ligger en bestemt fortællestruktur indbygget i gruppemedlemmernes fortælling. En fortællestruktur, som blandt andet angår, at gruppen havde en plan, men at denne plan ikke har kunnet gennemføres, fordi gruppens arbejds- og beskæftigelsesmæssige situation ikke har muliggjort implementeringen af denne strategi.



lys, at fortællingen om favoriseringen af en anden gruppe bør forstås, nemlig som en understregning af, at hvis gruppen fik gode arbejdsvilkår, så ville situationen have set helt anderledes ud.

Omstillingsforløbet og gruppens arbejds- og ordresituation betyder som sagt, at gruppen befinder sig i en afventende position, hvor man endnu ikke er påbegyndt virket som en selvstyrende arbejdsgruppe. Dette angår både, at gruppen ikke har kunnet implementere den task-specialiseringsstrategi den oprindeligt havde til hensigt at forfølge i forhold til arbejdstilrettelæggelsen og arbejdsfordelingen med henblik på at maksimere gruppens produktivitet og indtjening og at gruppen ikke har forestået den daglige planlægning og koordinering af arbejdet og arbejdsprocesserne i gruppen. Den daglige arbejdstilrettelæggelse og arbejdsplanlægning er således en opgave som et halvt år inde i omstillingen i stor udstrækning stadig varetages af direkticen<sup>445</sup>.

Der foreligger hos gruppen en ensidig betoning af, at det er de omstændigheder og vilkår, under hvilke gruppen har skullet virke som en selvstyrende gruppe, som alene har forårsaget miseren, hvorimod elementer til en mere selvkritisk vurdering af gruppens oprindelige tilpasnings- og omstillingsstrategi i forhold til de arbejdsmæssige fordringer, der er forbundet med en omstilling til selvstyrende arbejdsgrupper og gruppens selvorganisering som en selvstyrende arbejdsgruppe, synes fraværende. Dette er baggrunden for gruppens afventende position over for omstillingen og venten på "*de gode ordrer*". Gruppen er ikke kendetegnet ved en kritisk revurdering og omjustering af dens oprindelige tilpasnings- og omstillingsstrategi.

Ser man nøjere efter, er en grundlæggende svaghed ved gruppens task-specialiseringsstrategi, at den implicerer en ensidig fokusering på en matchning af person og arbejdsopgave. Task-specialiseringsstrategien rummer imidlertid en undgåelsesstrategi – dels i forhold til jobvariation og oplæring, dels i forhold til udvikling af en kollektiv varetagelse og ansvarlighed i forhold til planlægning og koordinering af arbejdet og arbejdsprocesserne. Dette betyder blandt andet, at koordinering af den samlede arbejdsproces ikke mere systematisk indgår som et perspektiv og en aktivitet, som skal forvaltes af gruppen. Når der ikke foregår en fælles planlægning, hænger dette sammen med, at dette betragtes som en omkostning, der går fra produktionstid.

Gruppens task-specialiseringsstrategi kan på mange måde betragtes som en antiarbejdsgruppestrategi, som i sin essens både repræsenterer et forsøg på omgåelse af ledelsens målsætninger og et

---

<sup>445</sup>Myten om "*den store ordre*" forekommer på den ene side ulogisk set i lyset af udviklingen i forhold til ordresituationen på virksomheden op til omstillingen. Outsourcing af masseprodukter og bibeholdelse af specialiserede niche- og projektproduktioner på virksomhedens danske afdeling var netop en væsentlig baggrund for ledelsens initiering af den arbejdsorganisatoriske omstilling. Myten om "*den store ordre*" forekommer imidlertid logisk i forhold til gruppens task-specialiseringsstrategi og antigruppestrategi i forhold til omstillingen. Selve gruppens konkrete tilpasnings- og omstillingsstrategi angår i praksis en omgåelse af omstillingens fordringer.

forsøg på omgåelse i forhold til de fordringer, som indførelsen af selvstyrende arbejdsgrupper implicerer qua uddelegeringen af nogle af de ansvars- og kompetenceområder, som mellemlederne tidligere varetog. En sådan omgåelses- og antiarbejdsgruppestrategi udgør en defensiv tilgang til de udfordringer, som den ændrede arbejds- og ordremæssige situation repræsenterer, i form af en overgang fra masseproduktion til nicheproduktion. I gruppen har gruppens task-specialiseringsstrategi på mange måder stået i vejen for at erstatte den relation mellem en person og en maskine, der forelå under den tidligere linieorienterede arbejdsorganisering, med en relation mellem en gruppe og en mere integreret produktionsproces, som ellers er fordringen ved indførelse af selvstyrende arbejdsgrupper. Dette fremgår ved, at der i gruppen ikke udspiller sig nogen kollektiv interaktion omkring arbejdets planlægning og koordinering. Dette ansvarsdomæne varetages derimod ensidigt og autonomt af gruppens gruppekoordinator (gruppelederen) eller af direktøren<sup>446</sup>.

En yderligere forklaring på, hvorfor gruppen endnu ikke er påbegyndt en egentlig egenforvaltning af selvstyrets ansvars- og kompetencedomæner, er, at de ordrer, gruppen har været beskæftiget med, ikke har muliggjort dette. Det har altså ikke været muligt at gennemføre en mere langsigtet arbejdsplanlægning af arbejdstilrettelæggelsen og arbejdsfordelingen. Når egenforvaltningen af selvstyret bestemmes som gennemførelse af en mere langsigtet arbejdsplanlægning, skal dette forstås inden for rammerne af den task-specialiseringsstrategi, gruppen anlagde som omstillingsstrategi med henblik på at maksimere gruppens produktivitet og indtjening under den gruppebase-rede arbejdsorganisering. Synspunktet er, at gruppens arbejde med små og ukendte ordrer har medført, at det ikke har været muligt at gennemføre en mere langsigtet planlægning. Denne forståelse og fortolkning af situationen og årsagerne til gruppens afventende situation understreger endnu engang fraværet af en mere selvkritisk temasætning af gruppens omstillingsstrategi og gruppens funktionsmåde og organisering som en selvstyrende arbejdsgruppe. Årsagen til gruppens utilfredsstillende situation og misere tilskrives ensidigt eksterne og påførte omstændigheder.

Gruppens overordnede argumentation er således, at man afventer nogle "*store ordrer*", og at det først er i denne situation, at gruppen vil blive i stand til at påbegynde en egenforvaltning i forhold til arbejdets tilrettelæggelse og planlægning. Det vil sige, ud fra gruppens standpunkt temasættes ordresituationen og produktionsformen som afgørende barrierer i forhold til gruppens virke som en selvstyrende arbejdsgruppe. En sådan argumentation kan fra en vinkel siges at være paradok-

---

<sup>446</sup> At gruppen fravalgte at afholde egentlige fælles planlægningsmøder viser, at gruppen er forankret i en klassisk arbejderbevidsthed omkring kampen om tiden. Gruppens medlemmer placeres ved de arbejdsoperationer, hvor de har mest rutine og er hurtigst. Gruppens planlægning eller arbejdsfordeling sker ikke på basis af en samlet vurdering af, hvad er mest hensigtsmæssigt for det samlede flow i arbejdsprocessen.

sal. Paradoksal, fordi gruppens arbejdsmæssige situation på mange måder netop har været inkarnationen af den ordre- og arbejdsmæssige situation, som udgør en væsentlig motivation og baggrund for den arbejdsorganisatoriske omstilling fra en klassisk tayloristisk arbejdsorganisering mod en selvstyrende arbejdsgruppes arbejdsorganisering. Ved nærmere eftersyn viser gruppens utilfredshed med de beskæftigelsesmæssige vilkår sig imidlertid snarere at angå, at gruppen ikke har kunnet gennemføre den task-specialiseringsstrategi, som gruppen anlagde i et defensivt forsvar over for de trusler som den arbejdsorganisatoriske omstilling repræsenterede i form af et gruppebaseret akkord aflønningssystem. Gruppens forhåbning om at få nogle "*store ordrer*" er forankret i dens task-specialiseringsstrategi, som på mange måder repræsenterer en nostalgisk forhåbning, der snarere peger mod fortidens arbejdsmæssige situation end mod nutidens og fremtidens. En nostalgi, som aktuelt er forankret i det gruppeakkordlønsystem, som omstillingen til selvstyrende arbejdsgrupper blev ledsaget af. Et lønsystem, som desuden er baggrund for gruppens task-specialiseringsstrategi.

En forsigtig foreløbig konklusion kan være, at selvom omstillingsforløbet og gruppens beskæftigelsesmæssige situation med sandsynlighed har virket som en barriere for en iværksættelse af gruppens virke som en selvstyrende arbejdsgruppe i form af varetagelse af den daglige planlægning og koordinering af arbejdet, så har gruppens perspektiv i forhold til selvstyret i form af task-specialisering omkring arbejdsfordelingen heller ikke virket befordrende i forhold til gruppens udvikling som en selvstyrende arbejdsgruppe<sup>447</sup>.

Der foreligger en udbredt frustration og krænkelse - specielt blandt gruppens toneangivende og målsætnings- og strategiformulerende medlemmer – over, at gruppen endnu ikke har haft nogen arbejdsmæssige vilkår, under hvilke gruppen har haft mulighed for at bevise dens evne til at virke som en selvstyrende arbejdsgruppe. At bevise, at gruppen kan fungere som en selvstyrende arbejdsgruppe, angår i denne sammenhæng det at kunne forfølge den task-specialiseringsstrategi, som gruppens toneangivende medlemmer oprindeligt opstillede med henblik på en maksimering af gruppens indtjening. Task-specialiseringsstrategien er faktisk et ønske om at få nogle ordrer, som ikke repræsenterer en udfordring i forhold til varetagelse af den daglige planlægning og koordinering af arbejdet<sup>448</sup>.

---

<sup>447</sup>Denne problemstilling vender jeg senere tilbage til, men ud fra en anden vinkel omkring gruppens temasætning af sig selv som en magt- og rollestruktur, og medlemmernes rollepådragelse og rolleunddragelse i forhold til selvstyrets rolleimperativ.

<sup>448</sup>Et aspekt ved denne problemstilling angår således også, at gruppens målsætnings- og strategiformulerende medlemmer forfægter en problemidentifikation, som repræsenterer en frisættelse for en kritisk genovervejelse af deres oprindelige strategi. En undladelse, som betyder, at der foreligger et manglende overblik over den samlede produktionsproces internt i gruppen, hvorfor direkticen stadigvæk varetager eller intervenserer i forhold til plan-

## *2.6. Fortælling II: Fællesskabskontrol og utilfredshed med andres indsats*

Parallelt med fortællingen om omstillingsforløbet og gruppens utilfredsstillende produktivitet/indtjening og dennes rod i de eksistens- og arbejdsvilkår, som gruppen har skullet virke under, foreligger en anden fortælling omkring årsagen til gruppens utilfredsstillende indtjeningsmæssige situation. En fortælling, som angår de frustrationer, modsætninger og konflikter, som den lønmæssige forbundethed i en selvstyrende arbejdsgruppe har genereret mellem gruppens medlemmer indbyrdes.

Før der påbegyndes en analyse af indholdet i denne fortælling, er det relevant indledningsvis at skitsere hvordan den første og den anden fortælling adskiller sig i de sociale og organisatoriske brudflader, der kommer i spil i de to fortællinger. Hvor den første fortælling omkring gruppens vanskelige vilkår angår intergruppemæssige modsætninger og konflikter, der henviser til selve det gruppeorienterede jobdesign som et strukturelt vilkår, så angår den anden fortælling intragruppemæssige modsætninger og konflikter i forhold til den forbundethed og forpligtelsesrelation, der er etableret imellem gruppens medlemmer gennem det kollektive aflønningssystem og gruppens task-specialiseringsomstillingsstrategi. Denne forskydning fra intergruppemæssige modsætninger og konflikter til intragruppemæssige modsætninger og konflikter betyder, at der i den anden fortælling foreligger en betydelig større indbyrdes heterogenitet i gruppemedlemmers beretninger og fortællinger omkring de indbyrdes spændinger, modsætninger og konflikter.

Når det påpeges, at gruppemedlemmers beretninger og fortællinger omkring den anden fortælling er kendetegnet ved en betydelig heterogenitet, skal dette ikke forstås således, at der ikke foreligger en betydelig fælleshed i medlemmernes fortællinger. Heterogeniteten angår derimod, at den anden fortælling omhandler en intragruppe stratifikation omkring hvem der er værdifulde og ikke-værdifulde medlemmer for gruppen i forhold til gruppens indtjeningsmæssige målfastsættelse. En stratifikation, som også angår, hvem der er værdsatte og ikke-værdsatte medlemmer af gruppen. Det betyder, at den anden fortælling angår gruppemedlemmernes sociale spejling af hinanden i forhold til de enkelte gruppemedlemmers bidrag til realiseringen af gruppens målfastsættelse<sup>449</sup>.

---

lægningen. Det interessante er samtidig, at der ikke foreligger elementer til alternative forståelser og strategier blandt resten af gruppens medlemmer, men i det omfang de skulle findes, at de tilsyneladende ikke kommer i spil offentligt og med ”magt”. Fortællingen om de ugunstige arbejdsbetingelser er hermed også en værnestrategi over for en kritisk genovervejelse af gruppens oprindelige omstillingsstrategi.

<sup>449</sup>Den sociale værdi- og værdighedstaksering, som udspiller sig i gruppens anden fortælling, er i sidste ende relateret til gruppens task-specialiseringsstrategi og betyder, at den forpligtelses- og forbundethedsrelation, som etableres i gruppen, snævert angår enkeltmedlemmernes bidrag til gruppens kollektive indtjening. Dette betyder, at den anden fortælling er nøje forbundet med gruppens omstillingsstrategi i forhold til de udfordringer og for-

Med en konstatering af en fælleshed i gruppemedlemmernes fortællinger, men en heterogenitet i deres forståelser og fortolkninger, er det centrale spørgsmål, om gruppen som helhed er karakteriseret ved en fælles fortælling eller mentalitet i forhold til de modsætninger og konflikter, som den lønmæssige forbundethed har genereret. Det er i denne sammenhæng væsentligt at notere sig, at gruppemedlemmernes forståelser og fortællinger ikke figurerer på en ligeværdig måde som handlingsanvisende praksisser omkring lønspørgsmålet. Som det er fremgået af de individuelle interviews, er det primært de tidligere højtlønnede gruppemedlemmers problemidentifikationer og forståelser, der sætter sig igennem som handlingsanvisende og magtudøvende praksisser. Subgruppen af gruppens tidligere højtlønnede og dominante medlemmer og deres fortællinger udgør i den forstand gruppens fælles bevidsthed og forståelse som et handlingsforpligtende imperativ og reguleringsforhold. De svage gruppemedlemmers fortællinger kan i denne sammenhæng anskues som værne- og forsvarsprægede fortællinger i forhold til de stigmatiserende og repressive mekanismer, som gruppens magthaveres magtudøvelse aktiverer socialt og identitetsmæssigt.

At de stærke medlemmers fortælling er at regne for gruppens fortælling eller bevidsthed i forhold til forståelsen af det kollektive aflønningssystem, der blev introduceret med den arbejdsorganisatoriske omstilling til selvstyrende arbejdsgrupper, skal også forstås på baggrund af, at der i disse medlemmers forståelse foreligger en autentisk social alliance. En alliance, hvor denne sociale subgruppe forsøger at omsætte egne antagelser og forståelser til handlingsanvisende praksisser med henblik på at skabe en favorabel udvikling, der samtidig er i overensstemmelse med egne interesser og motiver. Dette er ikke tilsvarende tilfældet blandt gruppens svagere medlemmer. Selvom de svage medlemmers forståelser på et personligt og individuelt plan rummer (rudimentære) elementer til alternative forståelser, så har de ikke socialt konstitueret sig som en rivaliserende position over for de magtfuldes antagelser og forståelser omkring lønspørgsmålet.

Med en fokusering på hvilke modsætninger og konflikter, der udspiller sig mellem gruppens medlemmer, og hvorledes disse modsætninger og konflikter forstås og håndteres, kommer dialektikken mellem de konstruktive og destruktive processer, der er på spil mellem gruppens medlemmer indbyrdes, mere klart frem. Således bliver det klarere, hvorledes gruppens fortælling om sig selv som et socialt system rummer konstruktive og destruktive aspekter, som henholdsvis bidrager til udvikling eller truer gruppens integritet og udvikling som et kollektivt handlekompetent subjekt.

---

dringer, som overgangen fra klassisk tayloristisk individualiseret arbejde til et mere socialt forbundet arbejde implicerer. Forbundethedsforholdet ved selvstyrende arbejdsgrupper indsnævres til et spørgsmål om den enkeltes bidrag til fællesskabet indtjening.

I forlængelse af den indledende fremhævelse af, at gruppens første fortælling primært angår de intergruppemæssige modsætninger og konflikter, som omstillingen er forbundet med, og at gruppens anden fortælling primært angår de intragruppemæssige modsætninger og konflikter, som omstillingen og gruppens dannelsesproces er forbundet med, er det nu væsentligt at pointere, at der består et nøje samspil mellem de intra- og intergruppemæssige modsætninger og konflikter. Dette hænger sammen med, at både den organisatoriske kontekst for gruppens virke som en selvstyrende arbejdsgruppe og gruppens egen omstillingsstrategi sætter parametrene for de processer og modsætninger og konflikter, som udspiller sig mellem gruppens medlemmer på intragruppeniveau. Konkret betyder gruppens afventende position omkring påbegyndelse af et virke som en selvstyrende arbejdsgruppe og gruppens task-specialiseringsstrategi således, at det primære og eneste intergruppemæssige interaktionsfelt angår den lønmæssige forbundethed, som den arbejdsorganisatoriske omstilling til selvstyrende arbejdsgrupper er forbundet med som et strukturelt indlejret forhold.

Dette hænger sammen med, at gruppens task-specialiseringsstrategi på mange måder kan anskues som en form for antiarbejdsgruppe tilpasnings- og omstillingsstrategi<sup>450</sup>. Task-specialiseringsstrategien repræsenterer en omgåelse af de ekstra sociale og organisatoriske fordringer, som en omstilling til selvstyrende arbejdsgrupper er forbundet med, når relationen mellem en person og en maskine erstattes med en relation mellem en gruppe og et mere integreret produktionssystem. Der sker på mange måder en ”overførsel” af det individualistiske arbejdsforhold, som forelå under den tidligere tayloristiske arbejdsorganisering, til den gruppeorienterede arbejdsorganisering i den forstand, at task-specialiseringsstrategien opretholder en snæver fokusering på relationen mellem person og maskine og den enkeltes produktive indsats.

Som det er fremgået, foreligger der en betydelig frustration, krænkelser og vrede over den lønudvikling, som omstillingen til selvstyrende arbejdsgrupper har været forbundet med. Specielt for gruppens tidligere højtlønnede medlemmer. En frustration, krænkelser og vrede som både angår en usikkerhed omkring gruppens evne til at virke som en selvstyrende arbejdsgruppe i forhold til en målopfyldelse omkring gruppens målfastsættelse af, hvad der er en acceptabel indtjening, og en frustration og vrede over den faktiske negative lønudvikling, som omstillingen for nogle af gruppens medlemmer har været forbundet med<sup>451</sup>. Udover at den negative lønudvikling forklares ved

---

<sup>450</sup>Et problem ved begrebet ”antigrupperarbejdsstrategi” er, at det har en normativ konnotation, og derved kunne implicere en tendens til at hævde, at miseren skyldes en dysfunktionalitet ved gruppens omstillingsstrategi og forståelse og ikke en strukturel indlejret dysfunktionalitet ved det samlede arbejdsorganisatoriske design.

<sup>451</sup>Pointen er, at frustrationer over den negative lønudvikling for gruppens tidligere højtlønnede ikke alene angår en frustration over en faktisk lønnedgang, men også repræsenterer en personlig og kollektiv identitetskrænkelser.

de ordrer, som gruppen har været beskæftiget med, foreligger der en temasætning om, at den negative lønudvikling skyldes den lønmæssige forbundethed, som betyder, at der ikke længere foreligger en overensstemmelse mellem deres arbejdsmæssige indsats og lønnen. Det kollektive lønsystem opfattes grundlæggende som uretfærdigt, fordi det har medført en uretfærdig omfordeling mellem gruppens mere produktive og mindre produktive medlemmer. Holdningen er, at gruppens mindre produktive medlemmer uretmæssigt drager fordel af gruppens højproduktive medlemmers arbejdsmæssige indsats.

De negative, splittende og destruktive temasætninger, der udspiller sig i gruppen omkring den lønmæssige forbundethed og den negative lønudvikling, kan opregnes på følgende måde:

#### **Stratifikationstematikker:**

- Et skel mellem gode og dårlige gruppemedlemmer baseret på et skel mellem de værdifulde og de mindre værdifulde (omkostningsfulde) medlemmer i forhold til gruppens indtjeningsmæssige målfastsættelse.
- En specifik syndebugsudpegning af enkelte af gruppens medlemmer, som ikke kan leve op til gruppens produktivitetsnorm om, at alle bør bidrage med en ligelig og retfærdig andel til gruppens kollektive indtjening.
- Et tab af individuel autonomi med den konsekvens af arbejdet er blevet mere stressende og belastende. En temasætning, som samtidig angår en skelnen mellem de kontroludøvende og kontrolunderlagte medlemmer i gruppen, hvor tab af autonomi er forårsaget af den sociale kontrol og overvågning i forhold til den enkeltes produktivitet, som gruppens magthavere udøver over for resten af gruppens medlemmer.

#### **Belastningstematikker:**

- Det opleves belastende og ærekrænkende at have lav produktivitet, fordi det giver dårlig samvittighed på grund af en bevidsthed om, at andre af gruppens medlemmer i sådanne situationer må kompensere for ens personlige utilfredsstillende indtjening.
- Det opleves som belastende og frustrerende at arbejde sammen med gruppens lavproduktive medlemmer, fordi de vedvarende trækker gruppens indtjening ned og øger arbejdspresset på

---

En identitetskrænkelser, som vi tidligere har set, også manifesterer sig i en jalousi over for en af de andre grupper, som ifølge gruppen har fået de gode ordrer.

- En skam og skyld omkring reaktioner og væren over for gruppens svagere medlemmer, fordi deres utilfredsstillende indsats ikke er et resultat af manglende vilje, men manglende evne. De gør, hvad de kan, men ”burde” være mere produktive.
- En erkendelse af, at de stærkes frustrationer og kontroludøvelse omkring enkeltmedlemmernes produktivitet udgør et belastningsforhold for gruppens menige og svagere medlemmer, som har genereret en frygtsomhed, social tilbagetrækning og distancering. Kontrollen virker demotiverende for fleksibiliteten og involveringen.
- En oplevelse af handlingsmæssig magtesløshed i forhold til gruppens problemidentifikation omkring de værdifulde og de ikke-værdifulde medlemmer, som manifesterer sig i fantasier om, at ledelsen vil løse problemet gennem afskedigelser af gruppens omkostningsfyldte medlemmer.

Samlet set betyder dette, at den lønmæssige forbundethed og gruppens omstillingsstrategi har resulteret i fremkomsten af betydelige antagonistiske relationer og processer gruppens medlemmer indbyrdes, som samtidig manifesterer sig i en bred palet af negative, aggressive og destruktive emotioner og praksisser. Disse antagonistiske processer er forankret i en skylds- og ansvarspådragelse i forhold til gruppens utilfredsstillende indtjening primært temasat af gruppens magthavere. En ansvars- og skyldspådragelse, som har medført en syndebugsudpegning og social kontrol og overvågning af enkeltmedlemmernes produktive indsats og bidrag til kollektivets fælles indtjening. Konkret angår dette, at den strukturelt påtvungne lønmæssige forbundethed har genereret en lang række negative, aggressive og destruktive processer, som manifesterer sig i emotioner, såsom fjendtlighed, vrede, indbyrdes antipatier, angst, frygtsomhed og et anspændt socialt miljø i gruppen.

De aggressive og frygtbetonede reaktioner, som kendetegner gruppens medlemmer omkring den lønmæssige forbundethed, og de indbyrdes negative bestemmelser af hinanden, repræsenterer samtidig en betydelig trussel mod gruppens integritet og indre sammenhængskraft, fordi de står i vejen for udviklingen af en fællesskabsfølelse og forpligtelse gruppens medlemmer indbyrdes. Gruppen er på grund af disse aggressive og destruktive processer kendetegnet ved betydelige splittende og centrifugale kræfter.



De antagonistiske kræfter, som den lønmæssige forbundethed og gruppen som helhed har genereret på et intergruppeniveau, udspiller sig samtidig på et indre-psykisk niveau, som manifesterer sig i en betydelig modsætningsfuldhed og ambivalens i de enkelte medlemmers reaktioner på de andre gruppemedlemmer. En modsætningsfuldhed og ambivalens, som manifesterer sig i en oplevelse af både legitimitet og illegitimitet i de negative, aggressive og destruktive emotioner, som man nærer over for andre af gruppens medlemmer. Det manifesterer sig blandt andet i emotioner af skyld og skam omkring den knægtelse og undertrykkelse, som gruppens magtudøvere påfører gruppens svagere medlemmer.

Selvom det på nuværende tidspunkt ikke er hensigten at gå ind i en dybere analyse af, hvad der kendetegner gruppen som en interaktionel orden, så er det relevant at afrunde ovenstående ved kort at berøre hvilken social betydning gruppens medlemmer tilskriver de antagonistiske processer, der udspiller sig omkring den lønmæssige forbundethed.

Der foreligger både en udbredt afvisning af, at de aggressive og destruktive processer, der udspiller sig i gruppen i forhold til lønudviklingen og den lønmæssige forbundethed, har haft en negativ indvirkning på det sociale miljø i gruppen som helhed, og en afvisning af, at man føler sig personligt berørt af den sociale kontrol og overvågning, som gruppens magtudøvere praktiserer. Dette betyder, at der foreligger en betydelig inkonsistens mellem på den ene side beskrivelsen af de sociale processer, der udspiller sig omkring den lønmæssige forbundethed og lønudvikling, og på den anden side bestemmelsen af betydningen af disse sociale processer såvel socialt som personligt. Hvor bestemmelsen af den sociale betydning både for magtens udøvere og magtens ofre har karakter af en benægtelse af den aktive undertrykkelse, marginalisering og udstødelse, der udspiller sig i gruppen omkring den lønmæssige forbundethed. En afvisning som er forankret i, at spændinger og modsætninger i den lønmæssige forbundethed primært har udfoldet sig som mere latente, fordækte og skjulte processer og interaktioner og ikke har udviklet sig til mere manifesterede og åbne konflikter mellem forskellige subgruppe interesse- og forståelsespositioner<sup>452</sup>. En afvisning som også forekommer overraskende og paradoksalt set i lyset af, at frustrationerne omkring lønudviklingen og den lønmæssige forbundethed i det mindste for gruppens mere magtfulde medlemmers vedkommende udspiller sig som subgruppe sympati- og alliancedannelser, der er forbundet med en betydelig negativ og aggressiv bestemmelse af nogle af gruppens medlemmer som mindre værdifulde og værdige medlemmer.

---

<sup>452</sup>Gruppens svagere medlemmer benægtelse af den aktive undertrykkelse, der udspiller sig overfor dem, er således også kombineret med en vis forståelse og sympati overfor magtens frustrationer og vrede. En forståelse og sympati som i sidste ende betyder, at der ikke foreligger en antastelse af legitimiteten af de magtfuldes reaktioner og forståelser omkring lønspørgsmålet.

Dette betyder, at der parallelt med beskrivelsen af de aggressive og destruktive processer, som udspiller sig omkring den lønmæssige forbundethed, foreligger en ideologisk præget idyllisering omkring gruppen som et socialt system. En idyllisering, som har karakter af en benægtelse af, at gruppens virke og eksistens er berørt og trues af de splittende og destruktive kræfter, som er virksomme i gruppen på grund af den lønmæssige forbundethed, men også har karakter af en benægtelse af, at individets eksistens er berørt og truet. En ideologisk idyllisering, som har baggrund i en magtesløshed over for de splittende kræfter, der er på spil i gruppen, og det forhold at de aggressive og destruktive processer repræsenterer et betydeligt identitetstruende anslag/antastelse imod gruppens integritet og kohærens/sammenhængskraft og imod enkeltmedlemmernes væren og selvværd.

### *2.7. Fortælling III: Den gode gruppe, men de forpligtelsesunddragende medlemmer svigter*

En tredje fortælling om gruppens udvikling og konstituering som en selvstyrende arbejdsgruppe omhandler spørgsmålet om indflydelse, deltagelse, involvering og forpligtelse blandt gruppens medlemmer i forhold til gruppens og selvstyrets udvikling. En problemstilling, der som et strukturelt forhold angår forholdet mellem autoritet og autorisering på baggrund af gruppens konstituering som en magt- og rollestruktur. Som gruppens anden fortælling angår den tredje fortælling også primært de intragruppe processer, som udspiller sig gruppens medlemmer imellem, men denne gang som en problemstilling der mere specifikt angår spørgsmålet om inklusion og eksklusion i forhold til deltagelse i og indflydelse på gruppens udvikling som en rolle- og autoritetsstruktur og gruppens forvaltning af selvstyrets ansvars- og kompetencedomæner. Som ved gruppens anden fortælling indeholder den tredje fortælling således en temasætning af de sociale stratifikationer og magtrelationer, der har udviklet sig i gruppen i forhold til gruppens virke som en selvstyrende arbejdsgruppe<sup>453</sup>. Spørgsmålet omkring gruppens udvikling som en autoritetsstruktur anskues ud fra temasætninger omkring indflydelse, involvering og forpligtelse over for gruppen og dens virke som en selvstyrende arbejdsgruppe og angår overordnet set spørgsmålet omkring

---

<sup>453</sup>Spørgsmålet omkring inklusion og eksklusion i forhold til gruppens virke som en selvstyrende arbejdsgruppe angår gruppens konstituering og udvikling som et autoritetssystem og forholdet mellem autoritet og autorisering. Autoritetsprocessen skaber samtidig betingelserne for omfanget af og måder hvorpå gruppens medlemmer har mulighed for at udøve indflydelse på gruppen og dens virke, og ultimativt i hvilket omfang gruppen bliver i stand til at udøve indflydelse på den bredere organisatoriske kontekst, som den virker inden for (Smith & Berg 1997, s. 134). *“In this regard, authority is closely linked to empowerment. ... Yet the very avoidance of taking and using the available power makes individuals in a group, and ultimately the group as a whole, feel powerless”* (s. 134).

rollepåtagelse og rolleunddragelse i forhold til omstillingens rolleimperativ og spørgsmålet om rolledifferentiering i gruppens konstituering som en magt- og rollestruktur (hierarki). Modsat de to andre fortællinger er det primært de rollepådragende, som temasætter gruppen og udviklingen i samarbejde/kooperation, som en selvstyrende arbejdsgruppe.

Gruppens magtfulde og dominante medlemmer (Anna, Bente og Charlotte) forfægter overordnet set et synspunkt om, at der blandt gruppens svagere medlemmer foreligger en utilfredsstillende involvering, forpligtelse og ansvarlighed over for deltagelse i selvstyrets ansvars- og kompetenceområder. En temasætning som i forhold til udviklingen i intragruppesamarbejdet og -kooperationen angår en problemidentifikation omkring gruppens svagere medlemmer som kendetegnet ved et svigt og en manglende ansvarlighed over for selvstyrets ansvars- og kompetencedomæner, fordi disse svagere medlemmer er karakteriseret ved en rolleunddragelse/rolledistancering i forhold til selvstyrets rolleimperativer.

De magtfulde og dominantes temasætninger og problemidentifikationer kan skitseres på følgende måde:

#### **Autoritetsudfrielsens fryd og de svages forræderi:**

- Den arbejdsorganisatoriske omstilling med uddelegering af nye ansvars- og kompetenceområder i forhold til arbejdsplanlægningen og arbejdsudførelsen tillægges en positiv betydning af gruppens magthavere. En positiv betydning som dels angår en udfrielsestematik fra de autoritets- og underkastelses-/underordningsstrukturer, der forelå i samspillet mellem arbejderne og mellemlederne i det tidligere produktionsregime, dels angår en jobberigelsestematik, hvor opbrydningen af den skarpe adskillelse mellem planlægning og udførelse af arbejdet, der forelå under det tidligere produktionssystem, har medført, at arbejdet igen er tilført et konkret meningsbærende lag.
- Parallelt med denne positive vurdering foreligger samtidig en frustration og kritisk vurdering af gruppens svagere medlemmers ansvarsunddragelse i forhold til omstillingens fordringer og muligheder. En kritisk vurdering som kommer til udtryk i frustration over, at der ikke foreligger en fælles og bred ansvarlighed og deltagelse i forhold til gruppens nye ansvars- og kompetencedomæner<sup>454</sup>.

---

<sup>454</sup>Gruppens svagere medlemmer klandres og bebrejdes, at de hænger fast i tidligere arbejdsidentiteter.

### **De magtfuldes identifikation af årsagerne til intragruppe barrierer og modstand over for omstillingens fordringer og rolleimperativer.**

- Gruppens magthaveres temasætninger i forhold til spørgsmålet omkring samarbejde, deltagelse og involvering i gruppens forvaltning af selvstyret, er præget af en normativ egalitær diskurs, om at alle bør have samme rettigheder og pligter i forhold til selvstyret, hvor problemet består i, at ikke alle benytter sig af denne mulighed.
- Den årsagsforklaring som forfægtes omkring de svages svigt eller manglende deltagelse, involvering og forpligtelse er enten personlig usikkerhed, manglende tillid eller manglende faglig viden og færdigheder. Der anlægges hermed en individualiseringsdiskurs, hvor barrierer og modstand over for omstillingens fordringer identificeres og stedfæstes i de svagere gruppe-medlemmers personlige individualpsykologiske beskaffenhed, dispositioner eller manglende viden.
- Et væsentligt aspekt og psykologisk funktion ved denne individualiseringsdiskurs er, at den samtidig repræsenterer en ansvarsunddragelse hos gruppens magthavere i forhold til de svagere gruppemedlemmers rolleunddragelse og rolledistancering. Det er entydigt gruppens svagere medlemmer, der identificeres som årsagen til den utilfredsstillende udvikling af gruppen som et arbejdsmæssigt kollektiv.

### **De magtfuldes identifikation af negative konsekvenser af de svages rolleunddragelse i forhold til omstillingens fordringer og rolleimperativer.**

- De svage gruppemedlemmers rolleunddragelse temasættes som et problem af gruppens magthavere ud fra to forskellige perspektiver. Det første perspektiv angår en mere abstrakt og normativ temasætning omkring den negative betydning i forhold til gruppens udvikling som en selvstyrende arbejdsgruppe<sup>455</sup>. Det andet perspektiv angår en mere konkret og erfaringsbaseret kritisk refleksion og frustration over den rollepåtvængelse, som de svages rolleunddragelse har medført. Mere konkret angår problemstillingen, at gruppelederen er kendetegnet ved en betydelig rolleambivalens. En rolleambivalens som har baggrund i, at gruppens konstituering som en rollestruktur har betydet, at gruppen har reproduceret nogle autoritets- og rollestrukturer,

---

<sup>455</sup>Når temasætningen omkring de svages rolleunddragelse betegnes som en abstrakt og normativ temasætning, hænger dette sammen med, at denne temasætning sker inden for rammerne af en afventende position i forhold til en påbegyndelse af virket som en selvstyrende arbejdsgruppe og gruppens task-specialiseringsstrategi under omstillingen, som på et gruppeniveau repræsenterer en omgåelse eller unddragelse i forhold til selvstyrets ideologiinfigerede fordringer.

som minder om det tidligere produktionsregimes. Det betyder, at gruppelederrollen reelt har udviklet sig til en slags arbejdslederrolle i klassisk forstand.

## ***2.8. Opsamling: Gruppens hovedfortællinger som en samlet gestalt***

Gennem en analyse af gruppens tre hovedfortællinger som en samlet gestalt bliver det muligt mere præcist at udsige noget om, hvilke paradokser og anomalier gruppens samlede forståelsessøgende tilgange til omstillingen er forbundet med. Det bliver hermed også muligt at give et præliminært bud på fortællingernes psykologiske og sociale funktion og betydning i forhold til de modsætninger og konflikter, som den arbejdsorganisatoriske omstilling og gruppens konstituering som en magt- og rollestruktur har genereret. Præliminært, fordi en endegyldig bestemmelse af fortællingernes psykologiske og sociale funktion og betydning først kan ske, når kommunikationens indhold forbindes med kommunikationens form, forbindes med analysen af gruppen som henholdsvis en interaktionel orden og en institutionel/strukturel orden (del 3 og del 4).

Antagelsen er, at gruppens tre hovedfortællinger ikke blot kan betragtes som mere faktuelle beretninger om de problemer, modsætninger og konflikter, som den arbejdsorganisatoriske omstilling har konfronteret gruppen med, men at disse fortællinger også skal forstås som gruppens meningsdannelse/meningsskabelse i forhold til omstillingens fordringer, der i sig selv bidrager til generering af bestemte mønstre af inter- og intragruppe modsætninger og konflikter i gruppens interesseforvaltning og konstituering som et arbejdsmæssigt kollektiv.

Gruppens tre hovedfortællinger er skitseret på følgende måde:

- **Første fortælling:** Gruppen har ikke fået mulighed for at vise, at den kan virke som en arbejdsgruppe (realisere egne mål og intentioner) på grund af vanskelige vilkår for omstillingen.
- **Anden fortælling:** De svage gruppemedlemmer svigter, fordi de er karakteriseret ved en utilfredsstillende arbejds- og produktivitetsmæssig indsats og lukrerer uretmæssigt på de andre gruppemedlemmers indsats.
- **Tredje fortælling:** De svage gruppemedlemmer svigter på grund af manglende involvering og forpligtelse over for omstillingens rolleimperativ.

Som tidligere påpeget angår den første fortælling de intergruppe modsætninger og konflikter, som gruppen anser omstillingen for at være forbundet med. Heroverfor angår både den anden og den tredje fortælling de intra-gruppe modsætninger og konflikter, der foreligger gruppens medlemmer imellem omkring lønspørgsmålet og omstillingens rolleimperativ i forhold til selvstyrets ansvars- og kompetenceområder. En væsensforskellighed mellem gruppens første fortælling og de andre to fortællinger er desuden, at sidstnævnte fortællinger rummer en værdibestemmelse af gruppens forskellige medlemmer ud fra en normfastsættelse af hvad er en adækvat arbejdsnorm og gruppeværen i forhold til selvstyrets ansvars- og kompetencedomæner. Disse forskelle betyder, at fortællingerne adskiller sig med hensyn til hvor manifeste og latente de udspiller sig som kommunikation i gruppen. Det skal samtidig fremhæves, at forskellen mellem gruppens første, anden og tredje fortælling angår de kommunikative spor, der udfolder sig på henholdsvis gruppens forscene og bagscene. Dette angår ikke som sådan en klassisk skelnen mellem bevidste og ubevidste processer, men snarere det som er fælles og det som er sektionelt i samspillet og modsætningsforholdet mellem forskelle antagelser, forståelser og motiver mellem gruppens forskellige alliancegrupperinger.

I det nedenstående vil analysen i første omgang fokusere på samspillet mellem gruppens anden og tredje fortælling. Herefter vil den første fortælling blive inddraget med henblik på en nærmere indkredsning af denne fortællings psykologiske og sociale funktion.

Et fællestræk ved gruppens anden og tredje fortælling er, at gruppens mere perifere og marginaliserede medlemmer udpeges som dem, der svigter kollektivet. Et svigt som både angår deres arbejdsmæssige indsats og deres organisatoriske indsats over for selvstyrets ændrede rolleimperativer. Bag denne fælleshed gemmer sig imidlertid et udpræget dobbeltbundet kommunikativt budskab, som overordnet angår, at de to fortællinger repræsenterer to forskellige værdighedsfigurer eller værdigheds- og forpligtelsesimperativer for gruppens svagere og mere perifere/marginaliserede medlemmer.

Grundlaget for gruppens anden fortælling er, at det akkord- og tidsstudiebaserede lønsystem og gruppens magthaveres sociale overvågning og kontrolpraksis i forhold til enkeltmedlemmernes produktive indsats sætter nogle parametre for status, magt og interaktion i gruppen.

Gruppens anden fortælling omkring de svage gruppemedlemmers svigt repræsenterer en kategorisering og differentiering af gruppens medlemmer i henholdsvis værdifulde og ikke-værdifulde medlemmer, og hermed skelnes mellem de værdsatte og de ikke-værdsatte medlemmer i forhold

til gruppens indtjeningsmæssige målfastsættelse<sup>456</sup>. Denne kategorisering og differentiering tilde-  
 ler/overdrager gruppens dominante og magtfulde medlemmer en følelse af overlegenhed og af-  
 stedkommer en følelse af underlegenhed og mindreværd blandt gruppens svagere medlemmer.  
 Gruppens svagere, mere perifere og marginaliserede medlemmer kan - givet den magtasymmetri,  
 der kendetegner gruppen - udelukkende værne sig og tage forholdsregler over for magtens an-  
 sigtstrussel, afvisning, foragt og stigmatisering gennem social tilbagetrækning og distancering fra  
 deltagelse i gruppen og dens sociale liv. De svages eneste magtmiddel over for magten er at di-  
 stancere sig fra de forhold, som virker som en trussel mod deres identitet<sup>457</sup>. Et problem ved en  
 sådan distancering er imidlertid, at gruppens svagere medlemmer samtidig risikerer at fortabe sig  
 selv, hvilket hænger sammen med, at en sådan distancering også involverer en distancering fra de  
 aktiviteter og sociale relationer, som individet umiddelbart er involveret i, og hvorigennem det har  
 mulighed for at udøve indflydelse på og kontrol over omstændighederne<sup>458</sup>. Gruppens anden for-  
 tælling bidrager hermed til en forstærkning og cementering af den magtasymmetri, der allerede fra  
 start foreslå blandt gruppens medlemmer, og som manifester sig i en inklusion - eksklusion dy-  
 namik i forhold til forpligtelsespåtagelsen.

Det er lige præcis i forhold til den stigmatisering og sociale tilbagetrækning, som gruppens anden  
 fortælling afstedkommer, at gruppens tredje fortælling har sit forankringspunkt og rationale. I  
 gruppens tredje fortælling identificeres de svages svigt som et spørgsmål omkring en manglende  
 involvering og deltagelse i selvstyret, og modelleres hermed som et svigt over for fællesskabet og  
 gruppens rollepåtagende medlemmer. Distancering som værnestrategi medfører i forhold til sam-  
 arbejde og deltagelse i selvstyret afhængighed og manglende initiativ og selvstændighed. Et para-  
 doks ved denne problemstilling er, at den rummer uløselige modsætninger. Modsætninger som for  
 de svage angår at være effektiv og forpligtet. For de stærke angår det derimod at have og udøve  
 kontrol samt anmode om samarbejde og åbenhed. Er relateret til modsætninger/paradokser mel-  
 lem den lønmæssige forbundethed og selvstyrets fordring omkring involvering og samarbejde.  
 Den lønmæssige forbundethed medfører distancering og tilbagetrækning på grund af identitets-

---

<sup>456</sup>En stratifikation og kategorisering som ganske vist udelukkende retter sig specifikt mod to af gruppens med-  
 lemmer, men som udmønter sig i en kontrol og overvågningspraksis fra gruppens magthaveres side, som sætter  
 sig igennem som almene reguleringsmekanismer.

<sup>457</sup>Mere overordnet angår denne problemstilling, at gruppens medlemmer i deres kommunikative interaktion  
 både begrænser og bemyndiger hinanden. Dette betyder også, at magt er et uomgængeligt aspekt ved den kom-  
 munikative interaktion i grupper, og at interaktionen kan anskues som en magtrelation. Den kommunikative  
 interaktion rummer hermed mønstre af inklusion og eksklusion, hvor inklusion angår sympati og anerkendelse  
 og eksklusion angår adskillelse og udskillelse gennem en bestemmelse som et uværdigt eller mindreværdigt  
 medlem af gruppen. At blive betragtet som uværdig rummer betydelige risikoer for eksklusion, og konsekven-  
 serne af at blive betragtet som uværdig er ofte en følelse af skam (jf. Stacey 2003, s. 325-326)

<sup>458</sup>Jf. Knigh & Willmott 1985.

trussel som et ikke værdifuldt og ligeværdigt medlem. Denne distancering giver modsat afhængighed og værdiforringelse, på grund af manglende selvstændighed og ansvarlighed over for fællesskabet.

Fælles for både gruppens anden og tredje fortælling er, at gruppens magtfulde tildeles/tillægges heroiske og ærefulde egenskaber. Et forhold som bidrager til at forstærke de magtforskelte, som allerede fra opstart kendetegnede gruppen<sup>459</sup>. Det dobbeltbundne budskab, der er indeholdt i de to fortællinger omkring intra-gruppe processer, angår, at hvor den anden fortælling angår en uligeværdighedsbestemmelse (elitaritet), så angår den tredje fortælling en ligeværdighedsfordring (egalitet).

Dette betyder, at der foreligger et betydeligt dobbeltbundet budskab og krav i forhold til gruppens temasætning omkring kontrol og samarbejde. I samarbejdstemasætningen foreligger en fordring over for specielt gruppens svagere medlemmer om, at de skal anstille sig som ligeværdige medlemmer af gruppen og har en forpligtelse til åbent, ærligt og fuldgældigt at involvere sig i selvstyret og dets forvaltning. (Gruppens BØR temasætning). Modsat foreligger en anden temasætning omkring gruppens fællesskabskontrol og overvågningspraksis i forhold til gruppemedlemmernes arbejdsmæssige indsats. Her defineres gruppens svagere medlemmer som uligeværdige og derfor ikke-værdifulde medlemmer af gruppen (gruppens ER temasætning = som vi betragter jer)<sup>460</sup>.

## *2.9. Gruppens ugunstige og uretfærdige eksistensvilkår*

Gruppens tredje fortælling, at gruppen ikke har fået mulighed for at vise, at den kan virke som en arbejdsgruppe, kan både anskues som en beretning omkring et konkret historisk hændelsesforløb

---

<sup>459</sup>Omvendt forudsætter en sådan stigmatiseringstemasætning lige præcist, at der foreligger en udpræget magt-asymmetri blandt gruppens medlemmer (Stacey 2003). At forholde sig kritisk og reflektiv over for gruppens oprindelige tilpasningsstrategi ville kræve en mere aktiv og åben interaktion, hvor forskellige fortolkningsbud blev forfægtet med magt og blev respekteret (Brown 2000)) i gruppen, og at gruppen undgår forsvarsmekanismen – det ensidigt at gøre eksterne forhold til årsag til gruppens problemer og utilfredsstillende situation og udvikling som en selvstyrende arbejdsgruppe.

<sup>460</sup>Den stratifikation, som udkrystalliserer sig i gruppen, repræsenterer også en negation af den arbejdsorganisatoriske ”ændringsdiskurs” om ændrede autoritets- og rollerelationer. Spændingsfeltet mellem kontrol og Kooperation angår at sikre opbakning i forhold til det, nogen er inkluderet i og andre ekskluderet fra at udøve indflydelse på, og Kooperation udspiller sig ikke som et mere ligeværdigt samvirkende forhold, men som et spørgsmål om føjelighed og compliance over magten og magtens udøvelse. En uligeværdighed, som både angår interesseforvaltning og negative og positive identitetsbestemmelser af gruppens medlemmer. De to fortællinger er komplementære, som fortællinger om magtens udøvelse og det at blive påtvunget magtens strukturelle konsekvenser som en rolle. Anderledes formuleret; gruppens dominante medlemmers kontrol får nogle utilsigtede effekter på et andet område, nemlig i forhold til samarbejde og i forhold til gruppens udvikling som en rollestruktur. De stærkes knægtelse og repressive temasætninger og mekanismer over for gruppens svagere og perifere medlemmer, påtvinger de stærke en rollepåtvungelse, de ikke selv ønsker, på grund af de svages distancering som en værnestrategi over for magtens udøvelse.



og som en fortælling, som har en psykologisk funktion for gruppen i forhold til de frustrationer, modsætninger og konflikter, som omstillingen har genereret<sup>461</sup>. I dette afsnit er det primært det sidste aspekt, som udgør analysens fokus. Med Gabriels ord *“If stories are attempt to humanize organizations, the stories discussed in this chapter reveal an equal significant function: They all represent symbolic means of coping with pain. In the last resort, these stories represent efforts to deal with life’s harshness, unpredictability, and arbitrariness and make bearable something that is hard to endure”* (Gabriel 2000, s. 57).

Det er tidligere fremhævet, at såvel gruppens anden og tredje fortælling udspiller sig som mere latente meningsskabende fortællinger blandt gruppens magthavere, og hermed ikke er fortællinger, som deles af alle gruppens medlemmer som en fælles forståelsessøgende og meningsskabende horisont. Heroverfor gælder, at gruppens første fortælling indgår som en fælles fortælling, som alle gruppens medlemmer er bærere af og deler - en fortælling om gruppens skæbne og udvikling. I sin essens er den første fortælling om de ugunstige vilkår for omstillingen og virket som en selvstyrende arbejdsgruppe en fortælling om, at gruppens misere og ulykkelige situation skyldes at gruppen er offer for eksternt påførte vilkår. Den første fortælling er således en meningsskabende fortælling, en offerfortælling, og en identitetsbeskyttende forsikring om, at hvis blot gruppen fik de rette betingelser at virke under, så ville og kunne den virke som en selvstyrende arbejdsgruppe.

Som en meningsskabende og identitetsbevarende/identitetsbeskyttende fortælling kunne man ud fra en Bionsk forståelse hævde, at gruppens fortælling om de vanskelige arbejds- og omstillingsvilkår er udtryk for, at gruppen er kendetegnet ved at befinde sig i en grundantagelsestilstand (Bion 1993; Lipgar & Pines 2003; Pines 2000). En tilstand som har til formål at inddæmme den angst og frustration, som foreligger indbyrdes mellem gruppens medlemmer<sup>462</sup>. Et aspekt ved gruppens første fortælling angår hermed, at interne modsætninger, konflikter og ambivalenser forsøges undgået igennem en overdreven anvendelse af projektion<sup>463</sup>. Den første fortælling kan ud

---

<sup>461</sup>Som gruppens anden og tredje indeholder den første fortælling også en temasætning omkring kontrol/magt og suverænitet, men i den første fortælling blot som en intergruppe problemstilling, som mere konkret er fortællingen om, at gruppen - givet dens omstændigheder - ikke har haft mulighed for magt/kontrol og suverænitet. Denne problemstilling er imidlertid ikke anliggende i dette afsnit.

<sup>462</sup>Grundantagelsestilstanden repræsenterer et forsvarssystem over for den ambivalens og frygtsomhed, som kendetegner gruppen qua de aggressive og destruktive mekanismer, der mere fordækt og ubevidst udspiller sig omkring løbspørgsmålet.

<sup>463</sup>Det, der giver den første fortælling en ekstra betydning og intragruppemæssig psykologisk betydning, er, at denne fortælling omkring de ugunstige vilkår læner sig op af en frustrations- og benægtelsesfortælling i forhold til de interne modsætninger og konflikter. Denne fortællings værnefunktion skal også forstås ud fra de aggressive og destruktive processer, der udspiller sig i gruppen i forhold til løbspørgsmålet og gruppe-medlemmernes indsats. Et yderligere argument for at se vilkårs- og omstillingsfortællingen som en forsvarsmekanisme, er den benægtelse og ukritiske holdning, der foreligger i forhold til beretningen om gruppen som et socialt miljø. Fortolkningen af fortællingen ville have været helt anderledes, hvis gruppen og dens medlemmer var kendetegnet

fra dette perspektiv anskues som en forsvarsmekanisme over for at tale om noget, som måske er et mere grundlæggende problem med hensyn til en forståelse af gruppens konstituering som en selvstyrende arbejdsgruppe og daglige virke. En forståelse, som samtidig repræsenterer en værnemekanisme/forsvarsmekanisme over for på mere realistisk vis at forholde sig til selvstyret og gruppens funktionsmåde og konstituering som en magt- og rollestruktur.

En gruppe, der er domineret af en basisantagelse, er en gruppe, som forsøger at undgå en realitetstestning af de elementer, som kunne virkeliggøre en aktivering af en kreativ styrke i gruppen. Fortællingen om de dårlige vilkår angår også et forsvarssystem mod at involvere sig mere aktivt i forhold til selvstyret og hinanden. Den sociale og psykologiske funktion med denne fortælling om de ugunstige vilkår er et forsvarssystem. Et system mod at involvere sig mere aktivt i selvstyret (jf. Nitsum 2000).

Analysen af den sociale og psykologiske betydning af gruppens tre hovedfortællinger kan dog først udfoldes ordentligt, når kommunikationens form også inddrages i analysen. Først herefter kan der vendes tilbage til kommunikationens indhold og spørgsmålet om hvorledes de forskellige fortællinger relaterer sig til hinanden. Det er genstandsfeltet for det følgende afsnit. Antagelsen er, at gruppens fortællinger ikke blot eksisterer som ligeværdige, men også står i et komplementært forhold til hinanden som en forskel mellem gruppens mere manifesterede og latente forståelser og som mere enhedsmæssige og sektionelle forståelser.

### ***3. Gruppen som en interaktionel orden***

Analysen i dette afsnit repræsenterer både en fortsættelse og udbygning af den forudgående analyse. Perspektivforskydningen fra en bestemmelse og analyse af gruppens karakteristika som diskurs eller bevidsthed til en bestemmelse og analyse af gruppen som en interaktionel orden betyder en forskydning fra at beskæftige sig med substans og indhold i de kommunikative spor/budskaber til at beskæftige sig med kommunikationens form<sup>464</sup>. En sådan perspektivforskyd-

---

ved en aktiv involvering i hinanden og gruppens funktionsmåde som en selvstyrende arbejdsgruppe. Disse fortællinger reflekterer også, at der foreligger en uvillighed hos gruppens magthavere til en mere kritisk selvansøgelse. Dette er ofte en iboende karakteristisk ved hierarkiske relationer og er blevet kaldt "dynamisk konservatisme" (Edelson & Berg, s. 231).

<sup>464</sup>Denne skelnen mellem forrige afsnit og dette afsnit bygger på en antagelse om, at ord som handlinger både er et udtryk og et indhold, hvor "*udtrykket er det, som man kan se eller hører. Indholdet er det, en handling drejer sig om, dens art*" (Berg Sørensen 1989, s. 8). Man kunne måske også sige, at hvor det tidligere afsnit omhandlede, hvilke diskurser og sproghandlinger og spor der kommer i spil i gruppen omkring omstillingen og gruppens funktionsmåde som en selvstyrende arbejdsgruppe, så angår det nærværende afsnit, hvorledes disse diskurser eller sproghandlinger udføres (ibid).

ning er samtidig en forskydning fra en analyse af hvilke modsætninger og konflikter, som omstillingen, omstillingsforløbet og gruppens forståelser har genereret, mod en analyse af gruppens karakteristika som et konfliktvedstående og konflikthåndterende kollektivt handlesubjekt.

Analysen handler i første omgang om forholdet mellem gruppens mere manifeste og latente funktionsmåde som en interaktionel orden og de tilsvarende overfladefremtrædelser og dybere strukturer. Formålet med den efterfølgende analyse angår en bestemmelse af de sociale dynamikker, som kendetegner gruppen og transaktionerne mellem gruppens medlemmer.

En første tilnærmelse til bestemmelsen af gruppen som en interaktionel orden er gruppemedlemmernes egen karakteristik og bestemmelse af gruppen som et socialt miljø. Tidligere er det blevet vist, at gruppens medlemmer stort set samstemmende<sup>465</sup> beskriver den sociale forbundethed og sociale interaktion gruppens medlemmer indbyrdes ud fra positive vendinger, når de mere overordnet karakteriserer det sociale miljø. De positive karakteristikker, som gruppens medlemmer umiddelbart tillægger gruppen som et socialt miljø, er følgende:

- 1) Arbejdet i selvstyrende arbejdsgrupper har medført en bedre social forbundethed og integration sammenlignet med tidligere;
- 2) Det sociale miljø i gruppen karakteriseret som værende både åbent og ligefremt (den gode jargon og humor), og som venligt, hjælpsomt, hensynstagende og høfligt. De frustrationer, som omstillingen og omstillingsforløbet har været forbundet med, angives ikke at have haft en negativ afsmittende effekt på gruppemedlemmernes indbyrdes forhold og det sociale samspil i gruppen;
- 3) Det sociale miljø er karakteriseret ved et godt socialt sammenhold og fravær af indbyrdes modsætninger og konflikter i gruppen;
- 4) Det arbejdsmæssige samarbejde karakteriseres som godt og har forløbet uden de store konflikter.

Den ovennævnte bestemmelse af gruppen som et socialt og arbejdsmæssigt miljø og fællesskab/kollektiv står umiddelbart i skærende kontrast til de destruktive og aggressive diskurser og processer, som vi tidligere har set, udspiller sig i gruppen omkring lønspørgsmålet og spørgsmålet om involvering og forpligtelse over for selvstyret og selvstyrets rolleimperativer.

Denne diskrepans mellem på den ene side bestemmelsen af gruppen som et socialt og arbejdsmæssigt miljø/kollektiv, og på den anden side de destruktive og aggressive diskurser og interakti-

---

<sup>465</sup>Frida er sammen med Jytte de to medlemmer, hvor den positive bestemmelse af gruppen i en egentlig forstand er fraværende.

oner, der udspiller sig omkring lønspørgsmålet og selvstyrets rolleimperativ, indikerer at gruppen er kendetegnet ved en udpræget konfliktbenægtelse og manglende konfliktvedståelse og idyllisering af det sociale samvær. Denne konfliktbenægtelse manifesterer sig i et forsøg på at overbringe og foregive en forestilling om forpligtelse og forbundethed, men manifesterer sig også i bestemmelsen af gruppen som kendetegnet ved harmoni og hensynstagen. Dette handler ikke mindst om eksistensen af en kløft mellem på den ene side gruppemedlemmernes manifesterede bestemmelse af gruppen som et socialt system, og på den anden side hvad der kendetegner de daglige interaktioner og erfaringer i forhold til den arbejds- og lønmæssige forbundethed. Denne karakteristik af gruppen som det gode sociale og arbejdsmæssige fællesskab konfronterer os med spørgsmålet, hvad er virkeligt og hvad er uvirkeligt i gruppens og gruppemedlemmernes beskrivelse af gruppen som et socialt og arbejdsmæssigt fællesskab/kollektiv<sup>466</sup>. Der er tale om et spændingsfelt som angår en diskrepans mellem gruppens manifesterede og latente funktionsmåde som en selvstyrende arbejdsgruppe, og som en diskrepans mellem hvad der foregår på overfladen og hvad der kendetegner gruppen som en dybere struktur (Handy 1988; Handy 1991). Det betydelige spændingsfelt mellem på den ene side bestemmelsen af gruppen som en social og arbejdsmæssig struktur og fællesskab og på den anden side de daglige interaktioner og erfaringer i forhold til den arbejds- og lønmæssige forbundethed kan illustreres gennem inddragelse af flere af gruppemedlemmernes beretninger.

Et af de medlemmer, som tilhører magtens centrum, fortæller således, at til trods for de frustrationer og problemer, som omstillingen har været forbundet med, så har disse ikke medført indbyrdes modsætninger og konflikter mellem gruppens medlemmer. Bente formulerer det således: *“Men altså vores indbyrdes forhold, selvom det er sådan som det er, det går jo bare godt. ... altså nogen dage så siger vi, det er sgu også irriterende, at man ikke kan tjene mere, ikke osse. ... Men, vi lader det ikke, altså vi er, ja hvad skal jeg sige (griner). ... Nej. Det er ikke noget vi bliver uvenner over. Overhovedet. Vi har ingen kontroverser haft indbyrdes i vores gruppe. ... Og det er jo rart nok. ... Jamen det er jo ellers mange gange det der gør, at man kan få folk til at skændes, om det. Sådan er jo ægteskaberne, er krybben tom, så bides hestene, ikke. Men altså det synes jeg, det skal de da godt nok have allesammen, at det”* (Bente, s. 6, li. 13).

Denne bestemmelse af det sociale miljø og samværet i gruppen rummer en dobbeltbestemmelse som på den ene side omfatter en tilstandsbeskrivelse og på den anden side en dannelsesfortælling, der er relateret til gruppens kontekst eller eksistensvilkår. Tilstandsbestemmelsen formidler et

---

<sup>466</sup>Der foreligger således umiddelbart en udpræget diskrepans mellem hvad gruppemedlemmerne beretter og foregiver, at der foregår i gruppen på dens forscene og hvad der foregår i gruppen på dens bagscene.

billede af gruppen som kendetegnet ved et godt og konfliktfrit socialt samvær (jf. *“indbyrdes”* fungerer det *“bare godt”*). Dannelsesfortællingen formidler et billede, der fremviser en gruppe, der til trods for at den har haft alle odds imod sig, har formået at etablere sig som et godt og konfliktfrit arbejdsmæssigt fællesskab. Jf. vi har ingen kontroverser haft i vores gruppe. De vanskelige eksistensvilkår har altså ikke haft en negativ afsmittende effekt og medført indbyrdes modsætninger og konflikter. Dette skyldes en aktiv medvirken fra samtlige af gruppens medlemmer med henblik på at modvirke det, som under normale omstændigheder naturligt ville ske. Gruppen og dens medlemmer tildeler hermed sig selv og gruppen en aktørstatus, hvor gruppens medlemmer gennem en fælles og aktiv indsats har formået at opretholde et konfliktfrit socialt samvær og samspil. Samlet set betyder dette, at Bente formidler et billede af gruppen som kendetegnet ved et godt socialt samvær samt en indre kollektiv styrke og kohærens.

Parallelt med denne overordnede (men abstrakte) karakteristik af gruppen som et socialt system foreligger også en mere specifik (og konkret og detaljeret) beskrivelse af den daglige interaktion. Denne beskrivelse formidler og tegner konturerne af en mere modsætnings- og konfliktfyldt bestemmelse af gruppen som et socialt og arbejdsmæssigt kollektiv. Dette kan illustreres gennem de modsætninger og konflikter, der udspiller sig i forhold til den lønmæssige forbundethed. Bente påpeger således, at en af de centrale ulemper ved den gruppeorganiserede arbejdsorganisering er den lønmæssige forbundethed. Dette hænger sammen med, at hvis: *“nu har jeg haft en skide god dag, ikke osse. Og så får man udskriftet, så er det bare dernede alligevel, ikke osse. Man kan ikke se, at man bare har knoklet. Vel. ... Og haft mange minutter inde, de er bare druknet i noget andet”* (Bente, s. 5, li. 20).

Modsat den entydigt positive overordnede bestemmelse af gruppen som et socialt miljø peger beskrivelsen af betydningen af den lønmæssige forbundethed på, at der også foreligger et anspændt, modsætnings- og konfliktfyldt forhold mellem gruppens medlemmer, som kommer til udtryk i form af frustrationer over andre gruppemedlemmers arbejdsmæssige indsats. Temasætningen har som omdrejningspunkt hvem der har en acceptabel og hvem der har en uacceptabel produktivitet. Dette repræsenterer en negation af udsagnet om, at det fungerer godt, og en negation af temasætningen om, at gruppen til trods for alle odds alligevel har formået at etablere sig som et godt og konfliktfrit arbejdsmæssigt fællesskab. Det fremgår altså, at den strukturelt indlejrede forbundethed, der blev etableret i kraft af gruppeakkordlønsystemet, samtidig har bidraget til at generere frustrationer og modsætninger mellem gruppens medlemmer. Det centrale er, at disse modsætninger og frustrationer omkring enkeltmedlemmernes arbejdsindsats ikke alene manifesterer sig i personlige og private frustrationer over for andre af gruppens medlemmer, men også

kommer til udtryk gennem mere latente og fordækte sociale praksisser og interaktioner mellem gruppens mere magtfulde medlemmer. Med Bentes ord: *“Jamen altså, det skal jeg ærligt indrømme, men det går ikke ud over vedkommende, men vi er da et par stykker, der snakker om, bag hende, men hun sidder på sin plads. ... Det er ikke fordi det er en der render rundt og snakker, men hun er, hun er langsom, jeg tror bare aldrig hun kommer efter, at sy”* (Bente, s. 36, li. 19). På tilsvarende vis beskriver et andet magtfuldt medlem Anna, hvilke sociale interaktioner, der udspiller sig omkring lønspørgsmålet og de forskellige gruppemedlemmers arbejdsmæssige produktivitet. Anna fortæller om interaktionen omkring lønspørgsmålet, at: *”Nej jeg tror nok, at sådan en som Bente, ..., at det er en af dem det er kørt mest op over. Ked af det. I går da var det helt tovlig. ... Og det er igen, det med lønnen. Altså hvis man vidste, at man fik en ordentlig betaling for det, så kunne man lettere. Og der. Det var så i går vi havde fået vores løn. Så går hun forbi dem som ikke rigtig, som aldrig har tjent deres løn. Vi andre skal tjene til hver gang. Og siger er du tilfreds. Nej sagde jeg, og så gik vi bare videre. Og jeg turde slet ikke at gå ind på den diskussion med hende, fordi det er måske forkert af os, men det er heller ikke sjov for os”* (Anna, s. 9, li. 1/del 1).

Dette viser, at gruppens magtfulde medlemmer er involveret i nogle sociale processer og interaktioner, som står i skærende kontrast til gruppemedlemmernes mere manifesterede eller eksplicitte bestemmelse af gruppen som kendetegnet ved et godt og konfliktfrit socialt samvær. Den overordnede idylliserede og enhedsmæssige bestemmelse af gruppen undergraves hermed af gruppemedlemmernes mere tætte, detaljerede og konkrete beretninger om den daglige interaktion. Frustrationerne omkring den lønmæssige forbundethed manifesterer sig samtidig i en konstituering af et ”lidelsesfællesskab” blandt gruppens magthavere. Denne konstituering fremhæver yderligere, at der bag den foregivne overflade af harmoni og konfliktfrihed udspiller sig nogle udpræget aggressive og destruktive sociale processer. De udspiller sig som frustrationer, krænkelser og vrede, der rettes fra gruppens magthavere mod gruppens svagere og mere marginaliserede medlemmer. Det er samtidig væsentligt at notere sig, at de emotioner og praksisser, som gruppens magthavere udfolder omkring den lønmæssige forbundethed, for de selv samme medlemmer er forbundet med en betydelig ambivalens. Denne ambivalens har som omdrejningspunkt legitimiteten og illegitimiteten af de emotioner og praksisser, man er involveret i. En ambivalens mellem en følelse af berettiget harme og frustration over andres utilfredsstillende indsats kombineret med en form for skam og skyld over, at man har de selv samme følelser over for gruppens svagere medlemmer<sup>467</sup>. Denne

<sup>467</sup>Det er ikke tilfældigt, at Helle bliver det eksplicitte offer for disse frustrationer og udstøelsespraksisser. Dette hænger sammen med, at hun ikke alene har en utilfredsstillende arbejdsproduktivitet, men at hun også qua sin korte anciennitet er en ”fremmed”.

viser sig ved en benægtelse af betydningen af de mere intrigante processer, som gruppens magthavere er involveret i. Det er også i dette lys, at foregivelsen af gruppen som et godt og konfliktfrit fællesskab skal forstås. Det vil sige, som en benægtelse af den sociale betydning af de emotioner og praksisser, som de selv samme medlemmer udfolder. Ambivalensen viser sig også ved, at de frustrationer og krænkelser og den vrede, som gruppens magthavere er bærere af, udspiller sig som latente, fordækte og intrigante sociale processer i form af sladder. Denne sladder blandt gruppens magthavere formidler en bestemmelse af, hvem der er gruppens overlegne/værdige medlemmer og hvem der er gruppens underlegne/uværdige medlemmer. Der foreligger hermed på et mere latente og fordækt niveau en stratifikation i hvem de egnede og hvem de uegnede medlemmer af gruppen er, hvilket bryder med den foregivelse af samhørighed og solidaritet, som gruppens medlemmer over en bred kam forsøger at foregive i den mere overordnede og abstrakte bestemmelse af gruppen som et socialt og arbejdsmæssigt fællesskab. En problemstilling som af Stacey (2003) rammende er blevet beskrevet på følgende måde: *"Sladder stigmatiserer de svage, og forstærker magtforskellen. Skaber en fornemmelse af hvem er overlegen og hvem er underlegne. Følelse af underlegenhed/mindreværd hos de svage. Sladder tillægger karisma/stærk personlig udstråling til de magtfulde og "stempler" de svage, og bidrager hermed til at forstærke magtforskellene. Tildeler/overdrager de magtfulde en følelse af overlegenhed og en følelse af underlegenhed og mindreværd på de svage. I sidste ende vil de svage gøre gengæld ved at distancere sig"* (Stacey 2003, s. 125).

Det primære anliggende har indtil videre været at illustrere, at gruppen er kendetegnet ved en udpræget diskrepans mellem gruppemedlemmernes manifesterede diskurs om gruppen som et arbejdsmæssigt og socialt kollektiv og gruppen som en diskursiv virkelighed (latente interaktioner). Senere i afsnittet vendes der tilbage til en mere udbygget analyse af, hvad der kendetegner gruppen som en interaktionel orden, og de tilsigtede og utilsigtede konsekvenser heraf i forhold til gruppens konstituering som en magt-, kontrol- og rollestruktur.

### **3.1. Den kontrafaktuelle fortælling**

Gruppens og gruppemedlemmernes kontrafaktuelle fortællinger om den daglige sociale interaktion og magts udøvelse betyder ikke, at den overordnede bestemmelse af gruppen som den gode gruppe er fuldstændig illusorisk. Det fortæller derimod, at der foreligger en forskel mellem gruppen som en manifest og en latent struktur. En forskel, som skyldes, at modsætninger og konflikter aldrig udspiller sig som mere manifesterede og åbne meningsudvekslinger og konflikter, men derimod

som mere latente, intrigante og fordækte processer. Den idylliserede bestemmelse af gruppen er udtryk for en benægtelse hos både gruppens stærke og svage medlemmer og inkluderer også en benægtelse af, at der foreligger forskellige motiver og interesser blandt gruppens medlemmer.

Med udgangspunkt i Foulkes og Anthony (1984) kan man sige, at gruppen som enhver gruppe er kendetegnet ved både positive og negative emotioner. Men der foreligger imidlertid en væsentlig forskel mellem de positive og de negative emotioner. De negative emotioner er forankret i en konkret udlevet praksis, hvilket ikke er tilfældet med de positive emotioner. De positive emotioner angår derimod en psykologisk benægtelse over for de krænkelse og identitetstrusler, som de negative emotioner repræsenterer. Den foregivne harmoni og konfliktfrihed afspejler ikke en forhandlet orden, en normdannelse, men snarere en benægtelse - og at gruppens medlemmer forsøger at formidle noget andet, end hvad der er og sker. Man kan sige, at der i gruppemedlemmernes mere manifesterede og latente identificeringer af konflikter foreligger en betydelig diskrepans, som tyder på, at gruppen i forhold til konflikterkendelse eller konfliktvedståelse er kendetegnet ved en betydelig benægtelse og manglende vedståelse. De er tegn på, at gruppen er karakteriseret ved et defensivt klima, hvor man ikke mere åbent konfronterer hinanden med standpunkter og motiver, men snarere er kendetegnet ved mere skjulte og fordækte dagsordner imellem gruppens medlemmer.

Ovenstående analyse har illustreret, at gruppen er kendetegnet ved en markant og udpræget diskrepans mellem på den ene side gruppens diskurs omkring sig selv som et arbejdsmæssigt og socialt kollektiv/fællesskab og på den anden side gruppen som en interaktionel orden.

I det følgende vil der blive diskuteret, hvad der karakteriserer gruppen som en interaktionel orden. Dette vil søges belyst ud fra de ændrede forbundetheder, der er etableret med den arbejdsgruppeorienterede arbejdsorganisering, og handler om gruppens forvaltning af selvstyrets ansvars- og kompetencedomæner samt gruppens udvikling som et kontrolsystem i forhold til lønspørgsmålet.

En klassisk tilgang og antagelse omkring selvstyrende arbejdsgrupper er, at denne form for arbejdsorganisering repræsenterer en humanisering af arbejdet og arbejdslivet, set i forhold til hvad der kendetegner den tayloristiske arbejdsorganisering. Denne antagelse begrundes med, at en gruppe- eller teambaseret arbejdsorganisering er kendetegnet ved, at: 1) gruppens medlemmer får fælles mål for arbejdet; 2) interaktion er nødvendig, for at gruppen kan fuldende fælles arbejdsopgaver; 3) arbejdsgruppen er en særskilt organisatorisk enhed i den samlede arbejdsorganisation - som har mere eller mindre veldefinerede arbejdsopgaver og bestemte ansvars- og kompetenceområder i organisationen (West 1996). Yderligere antages det, at en gruppeorienteret arbejdsorgani-



sering er kendetegnet ved nye muligheder for opkvalificering og oplæring, idet det større arbejdsansvar gør gruppen bedre i stand til at se helheden i den samlede arbejdsproces, og fordi den enkeltes evner og færdigheder får mulighed for at blive udnyttet bedre. Desuden antages det, at den øgede kontrol i arbejdet medfører en øget oplevelse af kompetence til at tackle arbejdet, øget jobtilfredshed og indre motivation<sup>468</sup>.

De etablerede traditioner og hovedstrømninger inden for arbejds- og organisationsteorien fremhæver, at overgangen fra en klassisk tayloristisk arbejdsorganisering angår en overgang fra kontrol mod forpligtelse. Heroverfor har nyere forskning påpeget, at overgangen til en selvstyrende arbejdsgruppes arbejdsorganisering har medført en forskydning fra "direkte ledelseskontrol" mod "fællesskabskontrol"<sup>469</sup>. Synspunktet er, at indførelse af selvstyrende arbejdsgrupper ikke har mindsket graden af overvågning og kontrol over arbejdet - snarere tværtimod. Teamarbejde medfører en omfattende kollegakontrol, som ofte er mere intens end traditionel ledelseskontrol med hensyn til at identificere og "straffe" for afvigelser fra normen (Barker, 2000). Selvstyrende arbejdsgrupper anskues her som et middel til selvdisciplin, hvorigennem virksomhedens kontrolsystem/normer internaliseres, og hvor ledelsen udnytter "kollegapres" inden for arbejdsgruppen til at etablere en form for gensidig kontrol og "selvopsyn" de ansatte indbyrdes.

Der foreligger således i forhold til diskussionen omkring betydningen af indførelse af selvstyrende arbejdsgrupper to fortolkningsmodeller, hvor selvstyrende arbejdsgrupper anskues som henholdsvis en nøgle til ægte autonomi i arbejdet (autonomi doktrin) og en manipulerende form for ledelseskontrol (kontrol doktrin)

---

<sup>468</sup>De positive kendetegn, som er knyttet til selvstyrende arbejdsgrupper, angår i denne sammenhæng udelukkende de humaniseringsaspekter, som denne form for arbejdsorganisering typisk antages at være forbundet med, set ud fra arbejdets og arbejderens standpunkt. På tilsvarende vis omtales ofte en række positive produktivitetsfremmende forhold knyttet til en gruppeorienteret arbejdsorganisering. Positive aspekter, som angår antagelser om, at: 1) Selvstyrende arbejdsgrupper sætter organisationer i stand til hurtig omstilling, til at være konkurrencedygtige og til at bibeholde en høj produktkvalitet; 2) Selvstyrende arbejdsgrupper sætter organisationer mere effektivt i stand til at lære og bibeholde læring; 3) Uddelegering af ansvaret for planlægning til gruppen giver bedre koordinering og større fleksibilitet end traditionel arbejdslederstyret produktion (forstået som mindre spildtid og færre "flaskehalse" i det samlede produktionsflow); 4) Selvstyrende arbejdsgrupper er innovative, fordi teammedlemmerne kan inspirere og befrugte hinandens ideer; 5) Selvstyrende arbejdsgrupper kan integrere og forbinde informationer på en mere optimal måde, end enkeltindivider er i stand til; 6) Selvstyrende arbejdsgrupper kan bidrage til at forbedre produktiviteten.

<sup>469</sup>Barker (1999). The Discipline of Teamwork. Barker (1993). Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-managing Teams. Sewell (1998). The discipline of teams: The control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance. Thompson & McHugh (2002). Work Organizations (3rd edition) (s. 180 - 184). Moldaschi & Weber (1998). The "Tree Waves" of industrial Group Work: Historical Reflections on Current Research on Group Work. Se også Landsbergis; Cahill & Schnall (1999). The impact of Lean Production and Related New Systems of Work Organization on Worker Health.

De to følgende afsnit er opdelt ud fra disse hoveddoktriner dels som en temasætning omkring gruppens forvaltning og selvorganisering i forhold til selvstyrets ansvars- og kompetenceområder, dels gruppens udvikling som et kontrolsystem.

### ***3.2. Selvstyrets forvaltning og gruppens udvikling som et kontrolsystem***

En central bevæggrund for den arbejdsorganisatoriske omstilling fra en linieorienteret arbejdsorganisering til en arbejdsgruppeorienteret arbejdsorganisering var en uddelegering af nogle af de ansvars- og kompetenceområder, som tidligere blev varetaget af mellemlederne. Denne overdragelse af ansvars- og kompetenceområder i forhold til den daglige arbejdstilrettelæggelse implicerer både en forening af planlægning og udførelse af arbejdsopgaverne, og at den tidligere relation mellem en person og en maskine erstattes af en relation mellem en gruppe og et mere integreret produktionssystem/forløb. Som et idealtypisk arbejds- og organisationsdesign implicerer omstillingen fra en tayloristisk linieproduktion til delvis selvstyrende produktionsgrupper en betragtelig udvidelse af ansvar, kompetence og ”interaktionsrum”, forstået sådan, at arbejdet nu bliver et fælles - eller kollektivt - anliggende som konsekvens af, at planlægningsansvaret og kompetencen nu flyttes fra mellemlederne til selve arbejdsgruppen. Den arbejdsorganisatoriske ændring betyder i princippet en redefinering af de ansattes roller i form af ændrede forpligtelser og rettigheder. Den arbejdsorganisatoriske omstilling implicerer som et strukturelt forhold hermed, at der må udvikles andre samværsformer, idet samarbejdet nu bliver en væsentlig bestanddel ved arbejdernes arbejdsituation.

En indfaldsvinkel til at beskrive, hvad der kendetegner gruppens forvaltning af selvstyret, er at fokusere på, hvilke beslutningsprocespraksisser gruppen udfolder omkring selvstyrets ansvars- og kompetencedomæner. Gruppens forvaltning af dens ansvars- og kompetencedomæner i forhold til arbejdets planlægning og koordinering udfoldes nemlig ikke gennem en kollektiv interaktion eller som et kollektivt anliggende. Dette kommer til udtryk ved, at gruppen omkring arbejdstilrettelæggelsen ikke afholder fælles planlægningsmøder. Som Charlotte - en af gruppens mere toneangivende medlemmer - udtrykker det: *“Det er ikke rigtig blevet til noget, fordi vi har ikke rigtig råd til det. ... Altså de 120 minutter, der er 10 minutter til hver, ikke osse. ... Og holder du et møde der bare varer en halv time, så kan du se den dag, den er klasket helt ned, ikke osse. ... Altså det er der faktisk ikke tid til”* (Charlotte, s. 17, li. 14).

Det fremgår, at der ikke foregår en kollektiv interaktion omkring arbejdets planlægning og koordinering. Fraværet af sådanne fælles planlægningsmøder begrundes med at sådanne planlæg-

ningsmøder *“koster penge”*, og opfattes som *“spildtid”* i forhold til produktionstid. På lignende måde fortæller gruppens leder, at det er sjældent, at gruppen afholder møder, med en tilsvarende begrundelse om, at afholdelsen af sådanne møder er omkostningsfyldt. Som Anna udtrykker det: *“Ja, ja, men det er ikke tit vi gør. ... Det koster jo. Altså de forbaskede penge. ... Men altså. Nej det gjorde det engang imellem, og har jeg været til møde så samler jeg dem altid for at fortælle dem hvad der er blevet sagt”* (Anna, s. 19, li. 1/del 2)<sup>470</sup>.

Dette fravalg af en kollektiv eller fælles arbejdsplanlægning betyder, at der blandt enkelte af gruppens svagere medlemmer foreligger en oplevelse af at man et halvt år inde i den arbejdsorganisatoriske omstilling endnu ikke er påbegyndt en forvaltning af arbejdsplanlægningen. Helle fortæller således, at gruppen endnu ikke fungerer som en selvstyrende arbejdsgruppe, hvad angår forvaltningen af den daglige arbejdsplanlægning. Baggrunden herfor er ifølge Helle, at: *“Jhaaaal men - der har egentlig ikke været så meget planlægning Fordi der har hele tiden været sådan, at så har man fået at vide, at nu skal vi have det der, og - så derfor vi har egentlig ikke bestemt så meget, selv. ... Jamen altså det er måske sådan lidt skuffende, men man kan da godt se, at, øh, lang tid har det været småt med sytøj, og sådan noget. Så, n., jeg kan egentlig godt forstå det, altså”* (Helle, s. 2, li. 2u).

Fravalget af en kollektiv planlægning begrundes med to argumentationer. Dels en argumentation, der er i overensstemmelse med holdningen hos gruppens mere toneangivende og magtfulde medlemmer, at afholdelse af sådanne fælles/kollektive planlægningsmøder udgør en omkostning. Denne holdning antyder, at det akkordbaserede lønsystem står i vejen for og virker demotiverende for en mere kollektiv forvaltning af arbejdsplanlægningen. Dels en argumentation om, at afholdelse af de få planlægningsmøder også har baggrund i, at selve ændringerne er så minimale, at det faktisk ikke er særligt nødvendigt at planlægge og koordinere arbejdet i fællesskab. Altså et synspunkt om, at arbejdets organisering så at sige giver sig selv. Som Helle udtrykker det: *“Nej det er meget lidt. Det er det godt nok. Altså det (suk og støn), det giver også sig selv, sådan lidt med, mere og mindre, altså når vi (en ny ordre)”* (Helle, s. 11, li. 1).

Der udfoldes således ikke en kollektiv dialog og forvaltning af selvstyrets ansvars- og kompetencedomæner i forhold til den daglige arbejdsplanlægning. På dette område har der udviklet sig en markant arbejdsdeling i gruppen. En arbejdsdeling, som fremgår, når Helle fortæller, at hun ingen indflydelse har på gruppens planlægning og koordinering af arbejdet. *“Jamen altså, jeg er som*

---

<sup>470</sup>Der vendes senere mere uddybende tilbage til indholdet af de få møder, som gruppen afholder. Foreløbig kan blot fremhæves, at de få møder som afholdes i gruppen ikke angår arbejdsplanlægningen, men derimod informationsformidling fra den bredere organisatoriske kontekst mod gruppen

*sagt ikke så meget (med i) ... Ahr, jamen altså, det er - i den sidste periode, der har det nok mest været Ella, og eller, ..., er det nok koordinatoren, og, ja*" (Helle, s. 10, li. 17).

Det interessante er, at dette ikke alene peger på, at der internt i gruppen har udviklet sig en udpræget rolledifferentiering og arbejdsdeling omkring hvem, der er ekskluderet, og hvem, der er inkluderet i deltagelse i gruppens nye ansvars- og kompetencedomæner, men også, at udsagnet peger på, at gruppen endnu et halvt år inde i omstillingen ikke autonomt forvalter selvstyrets ansvars- og kompetenceområder. Blandt gruppens svagere medlemmer er eksklusionen fra deltagelsen i den daglige planlægning af arbejdet så markant, at der foreligger en usikkerhed omkring hvem, der forvalter den planlægningsmæssige kompetence i gruppen. Som et andet medlem af gruppen udtrykker det: *"(suk, åh) ja, øh, jamen det er direktricen der faktisk er meget med i det, også, altså nu skal du sy det der, og. ... Ja. Altså vi får ikke helt selv lov til det. Det gør vi ikke. ... Det har vi ikke gjort indtil nu da. Men vi har altså heller ikke haft for meget sytøj. Når vi så kommer til at hjælpe ovre ved nogen, der har for meget, men"* (Frida, s. 8, li. 8).

Det handler om, at der dels har udviklet sig en intern arbejdsdeling og rolledifferentiering i gruppen i forhold til deltagelse og involvering i selvstyrets forvaltning, dels at gruppen endnu befinder sig i en afventende situation i forhold til en egentlig påbegyndelse af at påtage sig en autonom egenforvaltning af arbejdsplanlægningen. Dette fremgår, når gruppens leder fortæller, at: *"Jeg føler ihvert fald, at vi har fået måske lidt mere indflydelse, det ved jeg ikke, om det bare er noget jeg føler eller hvad. Ja, indflydelse eller indflydelse, sådan at kunne gå og bestemme lidt mere, og det synes jeg det er lækkert. ... Jamen altså det er hvordan vi vil have tilrettelagt vores dag og sådan noget. Og ligesom kan gå ind og sige, selvom vi måske får at vide sådan, at hvis I nu gør sådan, det ville være det bedste. Så siger vi, jamen det vil vi ikke, fordi vi vil gøre sådan. Og det bliver da accepteret. ... Det synes jeg er positivt. (Så det bliver accepteret, at I selv skal have indflydelse og sådan). Ja, ja, det synes jeg det gør. Altså det sker da, at man sådan lige har været oppe og markere, ikke osse, men det gør de så også. Sådan er det. Det finder vi ud af, og det går udmærket"* (Anna, s. 1, li. 17/del 1).

Ud fra et gruppeperspektiv peger de ovennævnte beskrivelser af gruppens virke omkring selvstyret på, at der foreligger en form for dobbelt magtsituation omkring forvaltningen af selvstyret. Dobbeltmagtsituationen indebærer, at indflydelses- og ansvarsforholdet omkring arbejdsplanlægning forvaltes som et samspil mellem direktricen som en repræsentant for den tidligere autoritetsstruktur og et mindre udsnit/lag af gruppens mere toneangivende medlemmer (Anna og Bente). Konkret indebærer dette samspil, at gruppens magthavere oplever, at de har en indsigelsesret over for direktricens anvisninger. Hvor gruppens mere magtfulde medlemmer oplever, at selvom det i

mange situationer er direktricen, som forvalter den daglige arbejdsplanlægning, så har de/gruppen overherredømmemagt over for direktricen, fordi det i sidste ende er dem/gruppen, som har beslutningskompetencen.

At gruppen befinder sig i en afventende situation, begrundes i de ordrer, som gruppen har været beskæftiget med. Bente fortæller således, at i situationer, hvor gruppen har været beskæftiget med noget for gruppen ukendt arbejde, så har det primært været direktricen, som har forestået den daglige planlægning og koordinering af arbejdet og arbejdsprocesserne. *“altså nu vil jeg nok sige, at da vi blev flyttet derover, igen, der var der en del indblanding fra deres side af, ikke osse. Og det var da også nødvendigt, når vi skal til nye maskiner alle sammen, så er vi sådan nødt til at sige tak for den hjælp vi kan få. Ellers bliver det da helt tovtligt. Men altså vi er da også nødt til at, også for vores egen skyld, selv at tage mere og mere over igen, ikke osse. Fordi det gik da helt godt inden vi blev flyttet. Med selv at planlægge vores små ordrer. ... Ellers gjorde vi sådan set, men det var også fordi med de ting, når vi kendte dem, ikke osse. Det gjorde vi jo ikke der, det var jo nyt for de fleste af os, der var jo kun 3 der havde, sådan rigtigt prøvet, at sy noget silkeluck. Stoffer ikke også, og for flere år siden”* (Bente, s. 8, li. 8). Når gruppen således befinder sig i en afventende situation omkring en autonom egenforvaltning af selvstyret - som af Bente ikke opfattes som en idealtilstand, men et nødvendigt onde - angår denne afventning således også, at gruppen afventer nogle ordrer, der gør det muligt og realistisk at påtage sig selvstyrets rolleimperativer. Argumentet er, at en forudsætning for autonomi omkring selvstyrets forvaltning er, at gruppen kommer til at arbejde med nogle ordrer, som ikke er planlægningsmæssigt fordrende. Som Bente videre udtrykker det: *“Altså med at, med planlægningen der, altså man tænkte jo men, den dag man fik det ordre, og vi skulle prøve at planlægge efter det, sådan kører det jo slet ikke. Det gør det ikke. ... Det kræver, at der står sådan en mængde dernede, og den skal I have færdig til den og den dato, ikke osse. Så kan man bedre køre sådan en planlægning, synes jeg. Det kan, så længe vi får sådan noget småtteri, så kan det ikke”* (Bente, s. 9, li. 4).

Parallelt fremgår det, at lønsystemet virker som en barriere i forhold til gruppens påtagelse af et eget ansvar omkring selvforvaltningen. Dette kommer til udtryk, når Anna i forlængelse af en påpegning af, at gruppens medlemmer er gode til at hjælpe og støtte hinanden i forhold til arbejdsmæssige problemløsninger påpeger, at: *“Det er klart, at kan vi få Mette til også at, det er hun god til, ikke osse. ... Fordi det koster jo noget, når vi skal til andre for at hjælpe”* (Anna, s. 1, li. 22/del 2). Rationalet er, at hvis gruppen kan få direktricen til at påtage sig den slags opgaver, så sparer gruppens andre medlemmer tid, der kan anvendes som produktionstid. Tilsvarende fortæller Frida, at gruppen forsøger at eksportere oplæringsopgaver til direktricen. Som Frida ud-

trykker det, omkring hvem der forestår oplæring i gruppen: *“Nej, det er for det meste Ella. ... Fordi skal vi, er det en i gruppen der skal hen, og skal vi sige, lære nogen af dem, ... Ja, altså så går der jo et kvarter eller. ... For hende også, ikke osse. Så det prøver vi på at få Ella til. ... Og så hun ved da også sådan, hvordan det skal være. (Ja, var det egentlig ikke noget I selv skulle). Altså det må vi vist selv, vi må godt, men hun var også til rådighed”* (Frida, s. 31 ,li. 30).

På nuværende tidspunkt vil den ovenstående analyse ikke blive udbygget yderligere. Samlet set illustrerer den ovenstående analyse, at der ikke udspiller sig en kollektiv diskussion og dialog omkring selvstyrets ansvars- og kompetencedomæner. Gruppen er ikke karakteriseret ved en bred inddragelse og involvering af gruppens medlemmer i forhold til den daglige planlægning og arbejdstilrettelæggelse. Der foreligger en udpræget arbejdsdeling på dette område, hvor det primært er 1 eller 2 af gruppens medlemmer, som er involveret i planlægningen. Resten af gruppens medlemmer er (selvvalgt eller påtvunget) ekskluderet fra deltagelse i disse aktiviteter.

Betragtes den arbejdsorganisatoriske omstilling som et strukturelt fænomen angår fravalget af en mere kollektiv forvaltning af selvstyret, at der foreligger et uheldigt samspil mellem jobdesignet og lønsystemet. Lønsystemet virker kontraproduktivt i forhold til intentionerne i jobdesignet, nemlig at skabe øget involvering og deltagelse i arbejdsplanlægningen. I stedet for en kollektiv forvaltning af selvstyret udpeges af gruppens midte en arbejdsleder/formand, som så egenhændigt varetager de planlægningsmæssige funktioner. Dette betyder, at gruppen reproducerer nogle autoritetsstrukturer, der til forveksling minder om det tidligere arbejdslederstyrede produktionssystem, ganske vist på et lavere organisationsniveau. Gruppens omkostningsbevidsthed omkring “kampen om tiden” har medført en praksis, hvor en mere kollektiv forvaltning af planlægningen fravælges. Som en af gruppens medlemmer formulerer det: *“altså jeg kan da godt se, at det koster jo også en masse tid, hvis vi skulle planlægge og gøre ved en hel masse, men, ....., jeg ved, altså, det er svært det der, med både og, indflydelse og (at tjene penge)”* (Helle, s. 11, li. 12). Den selv samme omkostningsbevidsthed viser sig også ved, at gruppen bestræber sig på at eksportere nogle af de udfordringer/arbejdsopgaver, som kunne udgøre et fundament for udviklingen af en mere fælles ansvarlighed og forpligtelse over for hinanden og selvstyret. Problemet ved fravalget af fælles planlægningsmøder, involvering, ansvar og problemløsning er selvsagt, at man fravælger et væsentligt interaktionsrum. Et rum for udvikling af gruppens individuelle og kollektive kompetencer og ressourcer med henblik på at løfte de ekstra organisatoriske og sociale fordringer, som omstillingen til en selvstyrende arbejdsgruppe implicerer.

Gruppens organisering som en selvstyrende enhed betyder derfor, at den reproducerer sig som et autoritetssystem, der minder om den tidligere arbejdslederstyrede arbejdsorganisering, der netop

blev opgivet, fordi denne arbejdsorganisering ikke længere var kompatibel med virksomhedens arbejds- og ordresituation og de øgede krav om arbejdsmæssig fleksibilitet og omstillingsevne. Et problem ved gruppens reproduktion af arbejdsdelingen mellem arbejdsplanlægning og arbejdsudførelse er, at gruppen ikke opnår den fleksibilitet, som var intentionen bag den arbejdsorganisatoriske omstilling til selvstyrende arbejdsgrupper. At gruppens organisering og udpegning af en arbejdsleder blandt sine egne står i modsætning til omstillingens intentioner og fordringer, viser sig gennem det samspil, der foreligger mellem gruppen som et nyt autoritetssystem og mellemlederne som det tidligere autoritetssystem omkring arbejdsplanlægning<sup>471</sup>, i den forstand at gruppen involverer direktrisen som en kompensation for gruppens egen manglende kollektive forvaltning af selvstyret.

Betydningen af den interne arbejdsdeling, som foreligger i gruppen omkring selvstyrets forvaltning, viser sig yderligere ved, at der blandt gruppens medlemmer foreligger en betydelig differentiering i forhold til de arbejdslivsformer, der kendetegner gruppens forskellige medlemmer. For nogle af gruppens mere magtfulde medlemmer har den arbejdsorganisatoriske omstilling medført et opbrud fra en klassisk "*lønarbejder*"-arbejdslivsform til en udvikling hen imod en "*entreprenør*"-arbejdslivsform. Hermed menes, at den arbejdsorganisatoriske omstilling har medført øget indflydelse, kompetence og autonomi i forhold til arbejdet, med en indflydelse på og deltagelse i beslutningsprocesser omkring arbejdet og dets organisering (Anna, Bente og Charlotte). For andre af gruppens medlemmer foreligger der en uforanderlighed og en fastholdelse i en klassisk (løn)arbejder-arbejdslivsform (Frida, Helle, Erna, Jytte og Inger). En differentieret udvikling som selvsagt ikke skal forstås i absolutter, men som udviklingsmæssige differentieringer, der findes i kimform blandt gruppens medlemmer. Paradokset er, at det præcist er de gruppemedlemmer (Anna og Bente), som i deres væren som gruppens mål- og omstillingsstrategifastsættende medlemmer repræsenterer en klassisk lønarbejderbevidstheds tilgang til omstilling, der samtidig er de medlemmer af gruppen for hvem den arbejdsorganisatoriske omstilling til selvstyrende arbejdsgrupper mest markant har sat sig igennem som et "opbrud" i deres hidtidige arbejder-arbejdslivsformer. Når dette er tilfældet, hænger det sammen med, at forandringen i arbejdernes arbejdslivsformer ikke er resultatet af en voluntaristisk viljesakt og opbakning bag den arbejdsorganisatoriske omstillings intentioner (som et individuelt og personligt anliggende, et spørgsmål om den enkeltes omstillingsparathed eller omstillingsressourcer), men derimod et resultat af strukturelle egenskaber ved den arbejdsorganisatoriske omstilling. Anderledes formuleret: ændrede roller, forpligtelser og rettigheder er ikke et individuelt anliggende, men et kollektivt og organisa-

---

<sup>471</sup> Et yderligere problem er imidlertid, at gruppen ikke får sig afgrænset som en selvstyrende enhed over for den bredere autoritetsstruktur og den tidligere autoritetsstruktur. Se Aldrich (2003).

torisk anliggende, som et ændret jobdesign giver mulighed for, men som realiseres i den sociale interaktion vertikalt og horisontalt i organisationen.

Analysen vil nu fokusere på kontrolaspektet ved omstillingsprocessen. Det handler især om, hvilken magtudøvelse der etableres omkring det gruppebaserede lønsystem.

Den lønmæssige forbundethed har medført, at der i forhold til gruppemedlemmernes produktive indsats udspiller sig en social overvågning og kontrol. Dette fremgår, når et af gruppens svagere medlemmer beskriver konsekvenserne og betydningen af den lønmæssige forbundethed på følgende måde. *“Jamen jeg synes jo, at, øh, at jeg er da blevet mere stresset, siden jeg er kommet i gruppe. ... Men det er selvfølgelig nok min egen skyld, men før da var det jo kun mig selv det gik udover. ... Nu, skal man jo passe på ... Jamen det er altså at den, den vil jo være ked af, hvis den ikke har de minutter”* (Frida, s. 1, li. 17). Denne beretning indeholder en dobbelthed. På den ene side en eksplicit egen-ansvarspådragelse i forhold til det, at arbejdet er blevet mere belastende på grund af den lønmæssige forbundethed. På den anden side en implicit underliggende temasætning om, at der bag denne ansvarlighedspådragelse udspiller sig sociale overvågningsmekanismer (jf. *“Nu, skal man jo passe på”*). Tabet af individuel autonomi i forhold til den enkeltes arbejdsregulering angår således ikke alene selvdisciplinering i form af et ønske om at bidrage med en retfærdig og ligelig andel af gruppens fælles/kollektive indtjening, men også at der udspiller sig nogle sociale overvågnings- og kontrolmekanismer. Det fremgår tydeligere, når det selv samme medlem af gruppen fortæller, at: *“Altså der kan også godt være snak. ... Ja. Sådan hvor mange minutter har du, og det der. ... Ja. Det kan der godt”* (Frida, s. 2, li. 8), og når hun videre beretter, at: *“Ja med nogen gør vi. ... Ja. Og hvor hurtig kan du gøre det, og det der. ... Ja det kan også godt, nu syr jeg tubeband, bl.a., nu er der ikke noget lige nu, men det kan vi godt se, at kan du blive færdig med det der, øh hvornår kan du blive færdig, og sådan, men sådan noget, det er altså også med til at stresse lidt. ... Fordi, det er mere, før da kunne man jo lige gøre som det passede én. ... Ja, og så tjene penge ligegodt. Nu skal vi også se, det er heller ikke alle der har lige mange minutter, og hvad det går da ud over os. ... Det er da klart”* (Frida, s. 5, li. 31)<sup>472</sup>. En social

---

<sup>472</sup>Det fremgår, at der i denne temasætning omkring den lønmæssige forbundethed også udspiller sig en betydelig inkonsistens og modsætningsfuldhed, som et spændingsfelt mellem på den ene side frustration over tab af personlig autonomi og øget arbejdsmæssige sårbarhed og på den anden side en frustration over for andre af gruppens medlemmers produktive indsats (for en mere uddybet analyse af denne problemstilling se Frida-case side 2 - 3). En inkonsistens og modsætningsfuldhed som betyder, at Frida trods frustration over tab af personlig autonomi, samtidig selv aktivt er involveret i produktion og reproduktion af de sociale mekanismer, som beskrives som væsentlige ulemper og belastningsforhold ved arbejdet i selvstyrende produktionsgrupper. Dette fremgår, når hun fortæller, at hun i forhold til de langsomme gruppemedlemmer over for produktionschefen har påpeget problemet med deres utilfredsstillende arbejdsmæssige indsats. *“Jamen det er, jo de er, jeg snakkede da med produktionschefen om det, og det var der også andre der havde gjort. (suk) Det kan de da godt se. Men de gør jo ingenting”* (Frida, s. 24, li. 28).



overvågning og kontrol som ifølge dette medlem af gruppen primært forvaltes af gruppens koordinator. ”... *det er da også hende. sådan der går mest op i, øh, hvor mange minutter har du, og det der, ikke osse. Hun, hvor meget kan du tjene, og. ... Og hun er bl.a. også en af dem der går ud, der, et kvarter i hver time*” (Frida, s. 17, li. 1).

På lignende måde beskriver et andet af gruppens svagere og marginaliserede medlemmer den sociale interaktion omkring lønspørgsmålet i gruppen. Helle fortæller således, at *“jeg synes måske også der er nogen der er sådan lidt, øh, fikseret at det der, med pengene, hele tiden. Men altså jeg vil da også godt selv, at det ligger nogenlunde, ikke osse”* (Helle, s. 3, li. 25). Det fremgår desuden af Helles beretning, at denne fiksering på lønspørgsmålet primært udspiller sig som et mere manifest frustrationsanliggende blandt gruppens magthavere. *“Altså, øh, jeg kan også godt forstå, der er en 3 - 4 stykker, der, øh, nok er gået 20 - 30 kr. ned. ... Måske. Det er da også, jeg forstår dem da udmærket”* (Helle, s. 6, li. 18).

Modsat Frida foreligger der således hos Helle en forsvarspræget tilgang til de modsætninger og den sociale overvågning og kontrol, der udspiller sig i gruppen omkring lønmæssig forbundethed. Som Helle udtrykker det: *“Ahhh, ja det er der en del snak om. ... Men ikke sådan, at der er nogen, der, der føler sig voldsomt presset, af den grund. Altså det er da kun, på en underlig måde, det er det ikke”* (Helle, s. 6, li. 8)<sup>473</sup>. I denne forsvarsprægede og benægtende temasætning omkring de sociale og organisatoriske konsekvenser af den lønmæssige forbundethed er Helle sammenlignet med Frida en mere typisk repræsentant for, hvad der kendetegner gruppens svagere medlemmers temasætninger. Disse er nemlig generelt kendetegnet ved en forsvarspræget tone og benægtelse af de repressive mekanismer, som gruppens magthavere udøver<sup>474</sup>.

---

<sup>473</sup>Dette medlem af gruppen fortæller også, da man senere gik bort fra det gruppeakkordbaserede lønsystem og den lønmæssige forbundethed mere eksplicit, at denne omstilling var forbundet med en betydelig udfrielse fra nogle sociale kontrolmekanismer. *“Før, ja, at så er der ikke sådan pres over én vel. ... Altså, så er det jo kun én selv, at det går ud over, og ikke alle de andre”*. Hun fortæller også, at det har givet en bedre stemning i gruppen. *“Ja det synes jeg egentlig. ... Jamen altså i det hele taget, så er der ikke så meget snak om det løn mere. Vel”* (Helle, s. 1, li. 10).

<sup>474</sup>På mange måder var det først efter, at gruppeakkordlønsystemet blev opgivet, at flertallet af gruppens svagere medlemmer mere åbent og eksplicit temasatte de sociale og personlige konsekvenser af den lønmæssige forbundethed. Den strukturelle udfrielse gennem en overgang fra et gruppeakkordlønsystem til et individuelt kvalifikationsbaseret lønsystem var hermed ledsaget af en udfrielsestemasætning i forhold til de sociale repressive mekanismer, som disse medlemmer tidligere stod magtesløse over for. En udfrielsestemasætning, som eksempelvis kom til udtryk på følgende måde: *“så har du ikke den der pisk over nakken. ... Altså på den anden måde der er du også selv lidt trykket af det. Fordi hvis ikke du kan ... så bliver du sådan lidt træt af det”* (Erna, s. 4, li. 10). *“Altså der er heller ikke den pres der, at man synes at man skal nå en hel masse, vel. Den er sådan ligesom taget væk”* (Erna, s. 5, li. 30). *“altså de mener vi skulle ligge temmelig højt, ... Og det kan man jo ikke altid gøre. ... Det kunne ikke lade sig gøre”* (Erna, s. 5, li. 5). *“Altså man har jo ikke snakket om løn, efter det der. Hvem der får mere og hvem der får mindre, det er der ikke”* (Erna, s. 10, li. 26). Som et andet medlem udtrykte det: *“det er heller ikke sådan, altså vi skal tænke på, at de andre de skal have mere. ... Men altså det er, men vi skal ikke tænke på, om det også - om de andre også får nok med hjem”* (Jytte, s. 2, li. 10). Dette medlem af

Indtil videre er betydningen af den lønmæssige forbundethed blevet belyst ud fra de svagere gruppemedlemmers perspektiv. I det følgende udbygges problemstillingen med en inddragelse af gruppens magtfulde og stærke medlemmers tilgang til spørgsmålet. Vi har tidligere set, at den lønmæssige forbundethed blandt gruppens stærke medlemmer genererer frustrationer over for andre af gruppens medlemmer. Frustrationer, som angår en utilfredshed med nogle af de svagere gruppemedlemmers arbejdsmæssige indsats.

Den centrale frustration omkring den lønmæssige forbundethed angår de gruppemedlemmer, som befinder sig i magtens centrum, at der ikke som under det tidligere produktionssystem foreligger en overensstemmelse mellem arbejdsmæssig indsats og løn. Gruppeakkordlønsystemet opfattes som uretfærdigt, fordi det har medført en uretmæssig omfordeling mellem gruppens højproduktive medlemmer og gruppens lavproduktive medlemmer. Som et af de medlemmer af gruppen som tilhører magtens centrum, udtrykker det: *“Altså jeg tror bare, at de troede, at de bare kunne sætte os i gang med at arbejde i grupper, og så ville det hele gå af sig selv. ... nogle gange føler man også at det er ligesom at banke i en dyne, at snakke med dem der. Fordi de har jo ikke villet høre på, at vi ville gå ned i løn. Altså de vil jo ikke høre på, at vi er nogen der skal sidde, når vi sidder ved vores eget, der sidder og skal trække nogen op, som er langsomme i en gruppe. ... Og sådan noget ikke osse. Altså det ville de jo ligesom ikke høre på, det skulle bare være så retfærdig, at vi skal have det samme i løn. Alle sammen. ... Og det er altså surt, at hvis der sidder et par stykker i en gruppe der, der hele tiden skal trække med op, ikke osse. ... Det giver jo altså også, så - det bliver man også utilfreds af, ikke osse. ... Det er de samme”* (Charlotte, s. 21, li. 13).

Det kollektive aflønningssystem bestemmes hermed som uretfærdigt, fordi det har medført, at gruppens lavproduktive medlemmer uretmæssigt drager fordele af gruppens højproduktive medlemmers arbejdsmæssige indsats. Flere af gruppens magtfulde medlemmer forfægter således også det standpunkt, at ledelsen i sammensætningen af grupperne burde have taget hensyn til, hvor de enkelte gruppemedlemmer produktivitetsmæssigt lå. Som Charlotte udtrykker det: *“Fordi altså, ..., de skulle bare have sat os sammen der tjener meget, skulle de have sat sammen, og så kunne de sætte de andre sammen. Nej sådan kan de jo heller ikke gøre det (griner). ... Det ved jeg godt, ikke osse. ... Men det skaber større utilfredshed, når folk skal gå så meget ned i løn”* (Charlotte, s. 54, li. 7). Dette standpunkt bakker gruppens leder/gruppekoordinator Anna tilsvarende op om, når hun fremhæver, at: *“Jeg har altid sagt. Jeg har sagt lige fra starten af, at jeg var mod-*

---

gruppen fortæller således, at det nye lønsystem har bidraget til at give et bedre socialt miljø i gruppen. *“Jeg synes ikke vi snakker så meget om det løn der mere. (Nej). Det synes jeg ikke. Det var mere før. (Nå). Efter, at vi har fået det der (Hvad snakkede I om før, når I snakkede løn). Jamen altså, så skulle vi højere op i effektivitet, og så ... det var det, det var mest. Kørte på. (Så ..... det er måske, er det så en fordel, eller rart at slippe af med?). Ja det er det. At de sidder og snakker om det. Det synes jeg”* (Jytte, s. 3, li. 23).

*stander af, at de lavede de der supergrupper og så nogen der var knap så gode, ikke osse. ... Men det er lige før at jeg siger, at de skulle have gjort det. ... Fordi så havde der heller ikke været den uro herude. ... Det gør det altså, og det. ... Jamen det, ja, eller omkring lønnen, fordi det er det vi kommer på arbejde for hver dag. Det er for at tjene en løn, og ... der er nogen der har mistet mange penge. ... Jamen jeg havde 100 kr. i timen, før. Altså indenfor de sidste, nu starter vi lige her indenfor det sidste år, siden sidste år, i marts måned, der havde jeg 108, og så er jeg dalet langsomt. Jeg tror det var 108, ja, og så med på den der. Så der, da vi fik løn sidste gang, der, hvor vi ikke havde fået det kompensation der, der havde jeg ikke fået en så lille løn i 10 år, herude, som jeg fik den dag. ... Der skulle de ikke have sagt ret meget til mig, ihvert fald. ... Ja, så er det også et dyk, ja. Men der jeg nede og få ubetalt 78 kr. i timen. ... Det var satme også, at låget det lettede, så gal var jeg. Puha. ... Det kunne nok få adrenalinet til at koge, drøne rundt, da” (Anna, s. 10, li. 11/del 2).*

En central ulempe ved det kollektive aflønningssystem indebærer således, at dette lønsystem genererer interne spændinger og uro gruppens medlemmer indbyrdes. Disse spændinger handler primært om, at gruppens tidligere højtlønnede oplever det kollektive lønsystem som uretfærdigt med en udpræget frustration og krænkelse over den lønnedgang, som den lønmæssige forbundethed efter deres opfattelse har medført for deres vedkommende<sup>475</sup>. En lønnedgang som er blevet større end gruppens tidligere højtlønnede havde forventet og var indstillet på. Som Charlotte udtrykker det: *“Jeg tror vi er 3 eller 4 i vores gruppe, der er vant til at have den høje løn, ikke osse. ... Vi er heller ikke interesseret i at gå mere ned. ... Alt for meget ned. Altså vi har hele tiden været klar over, at de skulle nok komme lidt ned, ikke osse. ... Men vi er ikke interesseret i at ryge helt ned i bunden, vel. ... Og så er det, at det mange gange er lidt træls hvis der sidder et par stykker, som vi skal trække op hele tiden. ... Det er i hvert fald noget der, der virker irriterende, ikke osse”* (Charlotte, s. 22, li. 26).

Hermed illustreres, at der blandt gruppens magthavere forelå en udpræget og betydelig vrede og frustration i forhold til det kollektive aflønningssystem. Denne vrede og frustration kommer både til udtryk gennem en kritik af ledelsens håndtering af omstillingen og gruppernes sammensætning og retter sig mod gruppens svagere medlemmer, hvor enkelte identificeres som problemmedlemmer, der aldrig kan tjene deres egen løn og hermed ligger resten af gruppen til byrde.

---

<sup>475</sup>Efter man på virksomheden forlod den kollektive aflønning blev den uro, som den lønmæssige forbundethed genererede, også af Anna stedfæstet i, at de uretmæssige fordele den kollektive aflønning var forbundet med for gruppens lavproduktive medlemmers vedkommende gav dem dårlig samvittighed. Som Anna udtrykte det: *“Vi ved én, hun havde det dårligt med at hun vidste, at hun aldrig slog til. Fordi hun laver et enormt flot arbejde, og passer hendes arbejde. Så der er slet ikke. Men altså hun er ikke hurtig. For det ved hun også godt selv”* (Anna, s. 37, li. 1).

I det efterfølgende belyses, hvad der karakteriserer denne subgruppe af tidligere højtlønnede medlemmer som et handlesubjekt i forhold til de frustrationer og den vrede, de var bærere af i forhold til lønspørgsmålet.

### ***3.3. De stærke som et handlesubjekt og interaktionen omkring lønsystemet***

Det er af den ovenstående analyse fremgået, at der foreligger en betydelig differentieret/forskellig tilgang og temasætning omkring den lønmæssige forbundethed blandt de medlemmer af gruppen, som befinder sig i henholdsvis magtens centrum og magtens periferi. I det følgende fokuseres på kendetegnene ved gruppen som et handlesubjekt i forhold til lønspørgsmålet. Dette handler om, hvilke manifeste og latente interaktioner der udspiller sig omkring det kollektive aflønningssystem, samt hvad der karakteriserer gruppen som et normfastsættende kollektiv i forhold til gruppens og gruppemedlemmernes arbejdsmæssige indsats/produktivitet.

Tidligere er det blevet vist, at gruppens magtfulde medlemmer er involveret i nogle udpræget aggressive og destruktive sociale processer, som samtidig udspiller sig som mere latente, fordækte og intrigante sociale processer over for nogle af gruppens svagere medlemmer. Tilsvarende beretter Charlotte, at: *“Hvis man sådan sidder en 3 - 4 stykker i hver gruppe, ikke osse, altså det. Så er det at man også begynder at kigge på, hvad laver hende der sidder bagved mig egentlig. Ikke osse. ... Og foran, hvor meget laver hun egentlig, ikke osse. ... Og det kommer, ikke osse. ... Når man pludselig skal dele sin løn. ... Ja, men altså der er igen det der med, at vi - jo altså os der har haft omkring 100 kr. i timen, vi snakker nok om det. Men altså det er igen, at det er svært, at gå hen til hende der er langsom, og temmelig sikkert sidder og laver alt det hun kan, ikke osse. Det er jo altså også svært. Og gå hen og sige til hende, kan du ikke lige sy 200 minutter mere i dag. ikke osse”* (Charlotte, s. 52, li. 6).

Gruppens magthavere er involveret i en overvågningspraksis, som samtidig er forbundet med en specifik syndebugsudpegning i form af identificering af et af gruppens svagere medlemmer som et problemmedlem, der permanent trækker gruppens indtjening ned. Der foreligger samtidig en ambivalens omkring denne sociale overvågning og syndebugsudpegning blandt gruppens magthavere. En ambivalens som angår, at den utilfredsstillende arbejdsindsats ikke opfattes som et resultat af *“dårlig”* arbejdsmoral, men skyldes en arbejdsmæssig *“uformåen”*<sup>476</sup>.

---

<sup>476</sup>En ambivalens som på den ene side er forankret i en klandring af enkelte gruppemedlemmer i forhold til kollektivets uformåen med henblik på at oppebære en acceptabel indtjening og på den anden side i en respekt ud fra en arbejdetisk tilgang omkring den enkeltes arbejdsmoral (*“sikkert sidder og laver alt det hun kan”*). Denne

Vi har også tidligere set, at der foreligger en udpræget benægtelse af betydningen af den sociale overvågnings- og kontrolpraksis, som gruppens magthavere og tidligere højtlønnede medlemmer udøver over for gruppens svagere medlemmer. Når spørgsmålene om, hvad der kendetegner gruppen som et normfastsættende kollektiv og hvilken interaktion, der udspiller sig i denne sammenhæng betragtes, fremgår det, at det er gruppens magtfulde medlemmer som egenrådigt og autonomt virker normfastsættende omkring gruppens produktive/indtjeningsmæssige målsætninger. Gruppens svagere medlemmer er i forhold til de magtfuldes norm- og målfastsættelse kendetegnet ved underkastelse og føjelighed. Dette fremgår, når gruppelederen/Anna omkring målfastsættelser i forhold til gruppens indtjening fremhæver, at: *“Det tror jeg nu nok. Det er mig, Bente og mig der har råbt højt om det i første omgang. Det må altså. (Men der har ikke været, I har ikke haft en snak om, hvor I skulle?). Neej, (Ca. ligge?). Jo vi har sagt der, at vi skal i hvert fald op på 110, og det har jeg pointeret meget kraftigt, og så siger de så ja når vi snakker om det”* (Anna, s. 11, li. 34/del 1).

Gruppen er samtidig karakteriseret ved en offentlighed omkring dens produktivitetsniveau. Denne offentlighed omkring gruppens produktivitet udspiller sig omkring den feedback og opgørelse, som gruppen retrospektivt får omkring dens produktivitet/indtjening. Denne offentlighed beskrives på følgende måde af to af gruppens magtfulde medlemmer: *“Altså vi snakker om det. når de der sedler de kommer, om, hvor højt oppe vi ligger, og sådan noget, ikke osse. ... Men altså, vi kan jo ligesom heller ikke gøre mere, end vi gør”* (Charlotte, s. 16, li. 11). På tilsvarende vis fortæller et andet af gruppens toneangivende medlemmer, at: *“Altså, hver gang vi får vores udskrifter, så samles vi jo lige, eller ikke hver gang altså, når vi får vores udskrift så lader vi den lige rokere rundt sådan at vi ser dem alle sammen ikke osse. Og så, sommetider snakker vi da lidt om det. Men. ... Det er jo ikke, det er jo ikke personen, det er jo som helhed”* (Bente, s. 36, li. 19).

Denne beskrivelse af, hvad der karakteriserer gruppens offentlighed i forhold til dens indtjenings- og produktivitetsniveau, rummer flere væsentlige nøgler til en forståelse/bestemmelse af, hvad der kendetegner interaktionen i gruppen omkring lønspørgsmålet og hermed gruppen som et kollektivt handlesubjekt i forhold til den uoverensstemmelse, der foreligger mellem gruppens magthaveres mål- og normfastsættelse og gruppens faktiske indtjening. En beskrivelse som samtidig kaster lys over, hvorledes de magtfuldes perspektiver i forhold til selvstyret og den arbejdsorganisatoriske omstilling sætter nogle begrænsninger i forhold til gruppens handlemuligheder omkring indtjeningsspørgsmålet.

---

ambivalens angår også et ubehag ved, at den lønmæssige forbundethed har medført, at der rettes urealistiske krav mod enkelte af gruppens svagere medlemmer.

For det første har den offentlighed, som foreligger omkring gruppens produktivitet, udelukkende karakter af informationsformidling. Der foreligger en offentlighed omkring gruppens utilfredsstillende situation, men ingen mere handlingsorienteret diskussion i forhold til problemstillingen. Formålet med informationsformidlingen er overvejende at skabe en offentlighed om, at gruppens indtjening er utilfredsstillende, men repræsenterer også en implicit iscenesættelse af skyldspådragelse, som er mulig i kraft af en implicit viden om, at gruppens medlemmer er bekendt med *“hvem der er dygtige og hvem der ikke er hurtige”*, hvem der bidrager positivt og hvem der bidrager negativt til gruppens kollektive indtjening. At gruppen på den ene side har en offentlighed, der på den anden side ikke modsvares af en mere kollektiv målrettet handleorientering og handleforpligtelse over for den utilfredsstillende situationen, er baggrunden for den magtesløshed og resignation, som kommer til udtryk, når Charlotte og Bente fortæller om disse produktivitetsopgørelser, at: *“Sommetider snakker vi da lidt om det”* og *“Men altså, vi kan jo ligesom heller ikke gøre mere”*.

For det andet udtrykkes en utilfredshed med den form for feedback, som gruppen får omkring dens produktivitet og indtjening. Et forhold som fremgår, når det fremhæves *“Det er jo ikke, det er jo ikke personen, det er jo som helhed”*. Den feedback, som gruppen får omkring dens produktivitet, opfattes hermed som mangelfuld og inadækvat, fordi den ikke rummer en opgørelse over hvert enkelt gruppemedlems individuelle indsats/produktivitet. Dette nedsætter ifølge gruppens magtfulde medlemmer den praktiske anvendelsesværdi af disse produktivitetsopgørelser betragteligt, fordi feedbacken hermed ikke understøtter deres egen problemidentifikation omkring de *“langsommes”* utilfredsstillende indsats. Fraværet af en opgørelse over gruppemedlemmernes individuelle indsats betyder, at feedbacken ikke umiddelbart kan anvendes som et mere direkte og eksplicit konfrontations- og pressionsmiddel over for de gruppemedlemmer, som har en utilfredsstillende indsats. Som Bente udtrykker det, så er en af begrænsningerne ved de produktivitetsopgørelser gruppen får udleveret, at *“At vi kan se den, eller vi ikke kan se hvad de andre laver? ... Altså jeg, men der var nok nogen der ville have det skidt med det. ... Ikke osse. Altså jeg ville være lige glad om de så hvad jeg lavede, fordi jeg synes, at jeg yder hvad jeg kan, de steder hvor jeg sidder henne, ikke osse. Og så kan man ligesom ikke gøre mere. ... Og hvis de andre ikke er tilfredse med det, jamen så må de jo fyre mig. (latter). Værre er det da ikke. Men, jeg, altså det er jo ikke alle der kan se så let sådan på det. ... Der er jeg nok meget overfladisk. (latter)”* (Bente, s. 36, li. 34).

Denne kritik af feedbackformen angår også, at feedbacken ikke er anvendelig til at rejse den diskussion som gruppens medlemmer ikke selv *“ønsker”* at rejse. En problemstilling som angår, at

der blandt gruppens magthavere foreligger et ønske om mere eksplicit at få frem i lyset, hvem der er de værdifulde og hvem der er de omkostningsfyldte medlemmer, men uden at de dog selv skal tage initiativ til en sådan konfrontation. Når de afholder sig fra selv at tage et initiativ til en sådan konfrontation, begrundes det med, *“det er jo svært, hvordan siger du til folk, at de skal lave noget mere, når de temmelig sikkert laver alt det de kan ikke osse. ... Altså det er egentlig svært, ikke osse. ... Fordi, altså vi kan se, de 2 vi sådan, kan se i vores gruppe, jamen altså de sidder jo altid ved deres maskiner, ikke osse. Og så er det jo egentlig svært at gå hen og sige, vil du ikke lige lave noget mere. ... Hvis de ikke kan lave mere. ... Altså det er jo næsten umuligt. Og gå hen og sige det til dem, ikke osse. ... Fordi de kan, altså jeg tror ikke de kan lave mere end de gør, altså de gør da nok, temmelig sikkert det de kan, ikke osse. ... Men altså det er bare svært, hvis ikke hænderne de vender til at kunne sy stærkere, ikke osse”* (Charlotte, s. 24, li. 3).

Denne temasætning omkring gruppens offentlighed i forhold til dens produktivitetsopgørelser og den ledsagende utilfredshed med den form for feedbackmekanismer, der blev etableret på virksomheden skal forstås på baggrund af gruppens task-specialiseringsstrategi og de magtfulde medlemmers problemidentifikation omkring den utilfredsstillende indtjening. Det er inden for rammerne af et sådan perspektiv at fokus på og synliggørelse af de enkelte gruppemedlemmers produktivitet giver mening. Grundlæggende indebærer dette, at gruppens kollektive produktivitetsniveau inden for rammerne af en sådan task-specialiseringsdiskurs anskues som summen af enkeltmedlemmernes indsats og bidrag. En problemløsningsstrategi angår herudfra udelukkende at identificere hvilke enkeltmedlemmer, der forårsager gruppens utilfredsstillende indtjening.

Fraværende i et sådan task-specialiseringsperspektiv er et perspektiv om, at selve gruppens kollektive funktionsmåde som en selvstyrende enhed kan danne udgangspunkt for en kritisk refleksion omkring problemer i forhold til gruppens produktivitet. Ud fra et sådan perspektiv ville gruppens produktivitet blive anskuet som mere end summen af enkeltmedlemmernes indsats, altså også som et resultat af gruppens forvaltning af arbejdsprocesserne. Ufrivilligt illustrerer en af gruppens medlemmer denne problemstilling, når hun påpeger, at en af konsekvenserne af, at det stadigvæk er direktricen, som forestår arbejdsplanlægningen og arbejdsfordeling, er en produktionsmæssig spildtid. Frida fortæller således, at: *“... hvis jeg skal til noget nyt, så skal Mette jo vise mig det. ... Ja. Så kan jeg rende nede, nede efter hende i den anden ende. ... Og så er hun ved en anden, og så kommer hun når hun er færdig, og der kan gå 10 minutter til et kvarter. ... Ja. Og så kan hun sige, nu kan du først sy det der, og så kan jeg komme igen. Nå, så kan jeg rende 10 minutter igen efter hende”* (Frida, s. 9, li. 8). Det forhold, at direktricen stadigvæk indtager en

central placering og rolle i forhold til den daglige arbejdsplanlægning, er således forbundet med en betydelig spildtid<sup>477</sup>.

Gruppens task-specialiseringsstrategi og selvorganisering udelukker imidlertid en kritisk refleksion omkring gruppens virke som en selvstyrende gruppe. Denne strategi repræsenterer en væsentlig barriere for udviklingen af mere kollektivt handlingsforpligtende løsningsstrategier i forhold til gruppens utilfredsstillende produktivitet. Dette hænger sammen med, at task-specialiseringen med dens fokus på enkeltmedlemmernes indsats uvilkårligt involverer en intern stratifikation, mellem hvem der er og hvem der ikke er værdifulde medlemmer for gruppen.

Den ambivalens og det dilemma, som gruppens magthaveres oplever over for gruppens svagere medlemmer, kommer også til udtryk ved, at gruppelederen forsøger at etablere en alliance med direktricen gennem et forsøg på at aktivere den tidligere autoritetsstruktur over for et af de medlemmer, som gruppens magthavere anser som et permanent problem i forhold til gruppens produktivitet. Anna fortæller således, at: *"Jamen, ikke andet, at hun har kun blandet sig positivt, altså. Og vi kan snakket om det, fordi vi har, hvis vi har haft lidt problemer sådan med og. Nu f.eks. hende der ikke lige for godt kan holde tiderne, og sådan noget. Så siger jeg, jamen det skal jeg nok lige gå over. Så prøver jeg at gå over og snakker med Ella. Eller holder øje med hvad hun syr og sådan noget. ... Og det synes jeg, det er positivt"* (Anna, s. 5, li. 4/del 2). Der foreligger med andre ord et ønske om, at intervenere over for dette medlems utilfredsstillende indsats, men gruppelederen vægrer sig samtidig ved at være den, som skal svinge piskeren. Som Anna udtrykker det: *"Mette vores koordinator"<sup>478</sup>, hun er udmærket klar over, at det er galt. ... Og, fordi jeg vil ikke gå op og sige, nu skal du sy noget hurtigere. Det vil jeg altså ikke. ... Det er ikke det jeg er ansat til. ... Men Ella vil godt gå ind og, og det har hun selv sagt hun. Hun synes også det er forkert, at hun ikke kommer noget mere op, fordi hun har alligevel siddet der næsten en halv år nu"* (Anna, s. 9, li. 1/del 1).

---

<sup>477</sup>En problemstilling som igen kan hænge sammen med, at det ultimative kriterium for rigtigheden af sådanne beslutninger er ens produktivitet på en given arbejdsoperation. I sådanne situationer beskyttes den enkelte, hvis det er direktricen og ikke dem selv, som beslutter hvad og hvor, de skal arbejde. Det vil sige, kollegakontrol genererer en mekanisme, hvor man beskytter sig ved at undlade at tage beslutninger og initiativer og overlader det til de bureaukratiske strukturer, som ganske vist skulle være ophørt med at eksistere, men alligevel indgår som en instans, som man kan henvende sig til. Dette samspil peger mod en ansvarsunddragelse og ansvarsforflygtigelse, som hænger sammen med gruppens snævre fokus på den enkeltes bidrag til gruppens indtjening. I et frygtbetonet miljø er undladelsen af at tage initiativer en forsvarsmekanisme, fordi man så heller ikke hæfter for noget. Problemet er selvfølgelig, at deltagelse, initiativer osv. aldrig er blevet et fælles anliggende, men derimod et individuelt anliggende, som hermed også involverer en risiko for at lave fejl, som andre omkostningsfrit kan bebrejde og laste den enkelte for.

<sup>478</sup>Interessant freudiansk fortalelse ("Mette vores koordinator").



Set i dette perspektiv angår ønsket om en offentliggørelse af de enkelte gruppemedlemmers produktivitet et ønske om at få understøttet magtens perspektiv og problemidentifikation, men uden at de magtfulde samtidig skal påtage sig ansvaret for at stå ved de aggressive sociale processer, de på et mere latent, fordækt og intrigant socialt interaktionsniveau allerede udfolder.

### 3.4. Gruppens normdannelsesproces

Gruppens task-specialiseringsstrategi med en fokusering på den enkeltes bidrag til gruppens indtjening har således resulteret i, at gruppens magtfulde medlemmer udøver nogle repressive (udstøelses)mekanismer over for enkelte af gruppens svagere medlemmer. Dette på grund af gruppens normfastsættelse om, at alle bør bidrage med deres ligelige og retfærdige andel til fællesskabets indtjening og ikke uretmæssigt drage fordel af andres indsats<sup>479</sup>.

Fokuseringen på den enkeltes produktive indsats og normdannelsen om, at ingen bør ligge fællesskabet til last, rammer imidlertid også gruppens mere magtfulde medlemmer og betyder, at de oplever situationer, hvor de ikke selv formår at indfri normen om det ligelige og retfærdige bidrag til fællesskabets indtjening, som udpræget emotionelt belastende. Således fortæller en af gruppens magtfulde medlemmer, at: *“Jeg have 50 minutter på en dag, ikke. ... Og vi skal have noget med 400 eller 500, sådan der omkring. ... Så har man det altså bare elendigt, ikke osse. Altså der skulle bare være en den dag der kom og sagde et forkert ord, så havde jeg løbet tudende herfra og kommet tilbage igen. Og det er altså heller ikke rart og sidde og have så, fordi jeg ved der skal sidde en hel masse andre og trække mig op. Og det kan de ikke, når de selv er ved at lære noget nyt. ... Så det er, det er virkelig - jeg tror jeg sad der det meste af en uge, jeg kom op på 100 minutter om dagen, ikke osse. Altså så. ... Der er lang vej. Meget lang vej. Det er i hvert fald ikke videre rart”* (Charlotte, s. 15, li. 14).

Et af aspekterne ved de emotionelle belastninger, som gruppens magtfulde medlemmer forbinder med situationer, hvor de ikke selv indfrier og honorerer gruppens retfærdighedsnorm, handler om bevidstheden om, at en utilfredsstillende produktivitetsnorm er at påføre resten af gruppens medlemmer en belastning, fordi disse påtvinges at skulle kompensere for ens personlige utilfredsstil-

---

<sup>479</sup>Omkring normfastsættelse har Barker (1999) fremført, at i takt med, at selvstyrende arbejdsgrupper modnes som arbejdsmæssige fællesskaber, udvikles værdier og normer, og gruppen slår hårdt ned på kolleger, der ikke kan efterleve gruppens normer. Dette svarer til, hvad man fandt i Bank-wiring observationsstudiet i Hawthorne-undersøgelsen. Denne undersøgelse viste, at uformelle arbejdsgrupper udøver en stærk kontrol over arbejdsnormer og de enkelte gruppemedlemmers holdninger igennem uofficielle normer og sanktioner. Hovednormer i den uformelle organisation var: arbejd hverken for langsomt eller for hurtigt og sladr ikke og lad være med at opføre dig, som om du var bedre end andre.

lende indsats. Dette belastningsforhold indebærer, at gruppens arbejdsproduktivitetsnormsættelse ikke alene handler om en normsættelse i forhold til den enkeltes arbejdsnorm, men også handler om en målfastsættelse i forhold til gruppens indtjening. Det afspejler igen, at gruppens tidligere højtlønnede og magtfulde medlemmer bestræber sig på at minimere det løntab, som omstillingen er forbundet med for dem selv.

Samlet set betyder dette, at de selv samme kontrolmekanismer, som gruppens magtfulde medlemmer udøver over for gruppens svagere medlemmer, er forbundet med sårbarheds- og krænkelsesoplevelser blandt gruppens magtfulde medlemmer. Ganske vist forsikrer gruppens magtfulde medlemmer om, at de modsat gruppens svagere medlemmer ikke er genstand for de selv samme repressive mekanismer. Charlotte fortæller således, at: *“Nej altså, det føler jeg ikke. Ikke overfor mig i hvert fald. De dage, hvor jeg ikke har lavet noget. Eller jeg har lavet noget, bare ikke særlig meget. Altså jeg føler ikke at der er nogen der ser ned på mig”* (Charlotte, s. 16, li. 11). Dette fravær af sociale repressive mekanismer betyder imidlertid ikke, at situationen ikke opleves som belastende: *“... altså jeg føler ikke, at der er nogen der siger til mig, at jeg ikke er hurtig nok. Fordi jeg sad ovre ved noget, som jeg bare ikke kunne finde ud af nogle dage, ikke osse, altså der var ikke en eneste der sagde til mig, at jeg ikke lavede nok. ... Men altså man føler jo selv. Altså det er jo mere stressende, ikke osse, når du sidder kun og har 50 minutter på en dag, og du ved, at der skal sidde en hel masse andre, der også er under oplæring, der så skal trække en op, ikke osse. ... Så er det mere stressende, ikke osse”* (Charlotte, s. 2, li. 21). Fraværet af de sociale repressive mekanismer begrundes i, hvorvidt den lave produktivitet skyldes manglende arbejdsmæssig rutine ved en specifik arbejdsoperation eller mere generel personlig arbejdsmæssig uformåen. Som Charlotte fortæller, at: *“Fordi der er ingen der er sure på mig, eller jeg er heller ikke sur på en anden, når hun flytter, og så kommer til noget andet. Men altså når man sidder ved sin egen maskine, så kan man ligesom sige, at så kan man forlange noget mere af folk, ikke osse. ... altså vi er f.eks.”* (Charlotte, s. 22, li. 26).

#### **4. Gruppen som en rolle- og autoritetsstruktur**

Genstandsfeltet for analysen i dette afsnit vil være gruppen som en institutionel orden og gruppens konstituering og dannelse/udvikling som en magt- og rollestruktur.

Arrow et al. (2000) har fremført, at grupper bør betragtes som selvorganiserende systemer, hvor der dannes/udvikles globale interaktionsmønstre og strukturer af en mere stabil og blivende karakter. Dette på baggrund af de lokale dynamikker, som udspiller sig i gruppen i dens daglige ar-

bejdsudførelse og aktiviteter, og dens interaktion med den bredere organisatoriske kontekst, som gruppen er indlejret i og virker inden for<sup>480</sup>. Mere specifikt omfatter/inkluderer de lokale dynamikker ifølge Arrow et al. (2000) gruppens koordinering af handlinger, vurderinger og mål i dens daglige arbejdsudførelse, hvorimod de globale dynamikker omfatter de mere stabile interaktionsmønstre, der dukker op i gruppen. Dette i form af karakteristika ved gruppen og dens medlemmer i forhold til deltagelse, indflydelse, involvering, samt gruppens udvikling som en ledelses- og rollestruktur. Dette betyder, at der i det samarbejde, der udspiller sig i gruppens daglige arbejdsudførelse, opdukker mere stabile interaktionsmønstre og strukturer. En central målsætning med undersøgelsen af kendetegnene ved gruppens udvikling på niveauet af de globale dynamikker, angår hermed en bestemmelse af, hvorledes gruppen over tid har udviklet sig som et system og en rollestruktur/rolledifferentiering (jf. Arrow et al. (2000), s. 131). Det overordnede synspunkt er, at samtidig med at de globale interaktionsmønstre og strukturer på den ene side dukker op fra de lokale dynamikker, der udspiller sig i gruppens daglige arbejds- og organisationsaktivitet, så begrænser disse globale dynamikker på den anden side også, hvad der er muligt og ikke muligt på niveauet af de lokale dynamikker.

Gruppens konstituering som en magt- og rollestruktur er forankret i varetagelsen af to forskellige formål, nemlig: 1) Opfyldelsen af gruppens/kollektivets projekt/mål; 2) Opfyldelsen af medlemmernes behov.

En gruppes succes i opfyldelsen af disse to formål/funktioner påvirker på en og samme tid gruppens levedygtighed og integritet som et system. Ud fra varetagelsen af disse to formål udspringer en tredje fælles funktion: 3) At opretholde systemets integritet - der igen påvirker gruppens evne til at opfylde det fælles projekt og medlemmernes individuelle behov<sup>481</sup>.

---

<sup>480</sup>Dette betyder, at både eksterne og interne faktorer er af betydning for gruppeudvikling og gruppens selvorganisering. Arrow et al. (2000) har i denne sammenhæng fremhævet, at hvis det er de eksterne faktorer, som dominerer i forhold til gruppens dannelse og selvorganisering, som en selvstyrende arbejdsgruppe, så angår de primære spørgsmål, som gruppens medlemmer er konfronteret med, hvorledes gruppen kan tilpasse sig de ydre krav og som et interessefællesskab forvalte sine interesser over for de fordringer gruppen står konfronteret med. Hvis det er de interne kræfter, der udgør de primære spørgsmål i forhold til gruppens selvorganisering og dannelse som et autoritetssystem omhandler spørgsmålene primært hvorledes gruppen kan koordinere medlemmernes mål, intentioner og forventninger (Arrow, McGrath & Berdahl, 2000, s. 67).

<sup>481</sup>Det centrale spørgsmål er, hvordan gruppen kan udvikle sig som et kollektiv, der både er i stand til at opfylde gruppens mål og enkeltmedlemmernes behov, herunder at etablere en forpligtet interaktion, som bidrager til udvikling i stedet for fastlåsthed. Problemstillingen består i, at kun hvis gruppen kan forfølge sine mål på en sådan måde, at de enkelte gruppemedlemmers interesser og behov også varetages, kan man sikre, at medlemmerne forpligter sig over for kollektivet. En strukturs legitimitet består i om den både kan opfylde og realisere gruppens mål og varetage enkeltmedlemmernes interesser og behov. Specielt det sidste bidrager til at sikre systemets legitimitet og integritet.

Gruppens roller og rolledifferentiering angår således både en forvaltning af gruppens arbejdsopgaver og gruppeprocesser. Forvaltningen af begge disse rolledomæner er vigtig i forhold til en gruppes udvikling som et arbejdsmæssigt, socialt og organisatorisk kollektiv. Gruppens rollekonstituering og rolleudkrystallisering angår således også sædvanligvis, at forskellige medlemmer af gruppen spiller forskellige ledelsesroller, som sigter mod at imødekomme forskellige behov - emotionelt, arbejdsmæssigt og organisatorisk. Ideelt set bør en gruppe i dens rolleudkrystallisering være kendetegnet ved udvikling af et forholdsvis bredspektret rolle repertoire, som dækker over emotionelle, arbejdsmæssige og organisatoriske behov, som skal forvaltes med henblik på at opretholde og styrke gruppens integritet og handlekompetence.

#### ***4.1. Gruppens udvikling og konstituering som en magt- og rollestruktur***

Den arbejdsorganisatoriske omstilling til selvstyrende arbejdsgrupper repræsenterer en målsætning om at etablere nogle nye autoritetsstrukturer i forhold til den daglige forvaltning af arbejdet og arbejdsprocesserne. Det vil sige, nogle nye autoritetsstrukturer, som repræsenterer et brud med det hierarkiske kontrol- og koordineringssystem, som forelå under den tidligere mellemleder-/arbejdslederkontrollerede arbejdsorganisering. De ændrede autoritetsstrukturer, der opnås gennem en uddelegering af nye ansvars- og kompetencedomæner til arbejderne, kan anskues som et ændret organisatorisk rolleimperativ, der implicerer, at arbejderne i højere grad skal fæste lid til deres egen personlige autoritet, og repræsenterer hermed også et imperativ om, at flere af deres personlige færdigheder og kompetencer kommer i spil i deres arbejde (Jf. Hirschhorn, 1998). Den arbejdsorganisatoriske omstilling til selvstyrende arbejdsgrupper implicerer hermed ud fra et organisatorisk perspektiv ændrede krav til arbejdernes engagement, forpligtelse, åndsnærværelse og årvågenhed i forhold til arbejdet og arbejdsprocesserne. Den centrale problemstilling i forhold til det ændrede rolleimperativ handler om, hvorvidt arbejderne godtager og udviser føjelighed eller om de undslår sig den officielle forventning til, hvad der er deres forpligtelse i arbejdet og organisationen. Som Goffman har fremført, så er sociale organisationer på den ene side kendetegnet ved at besidde officielle forventninger *“om hvad deltagerne skylder sin institution”* (Goffman, 1997, s. 223), og på den anden side *“... vil vi altid finde modsætninger til dette første tema: Vi finder, at deltagerne på en vis måde undslår sig at godtage det officielle syn på, hvad de bør yde organisationen og få ud af den - samt bag om dette igen, hvilken slags personlighed og verden, de skal acceptere for sig selv. Hvor man forventer begejstring, møder man apati, loyalitet erstattes med utilfredshed, årvågenhed med "fravær", robusthed med alskens former for sygdom, og ydedygtighed med diverse driveri”* (Goffman 1997, s. 223). Sædvanligvis ville organisationsmedlemmer

indtage en position, der ligger mellem en identificering med og en modstand mod organisationen (jf. Goffman). *"Enhver organisation indbefatter en forpligtelse til at være en given karakter og leve i en given verden. Men de kan være kendetegnet ved et "fravær", en svigten, ikke fra foreskrevne aktiviteter, men fra foreskrevne "væren"* (ibid, s. 138).

En af de mest kritiske udviklingsprocesser i forhold til omstillingens rolleimperativ er karakteristika ved en gruppes konstituerings- og dannelsesproces som et autoritetssystem. Autoritet er ikke blot noget, der tildeles ansatte på lavere niveauer i det organisatoriske hierarki oppefra, hvor de ansatte på lavere niveauer føjeligt accepterer dette som en direkte konsekvens af deres ansættelseskontrakt (Smith & Berg 1997, s. 133).

Påtagelse af disse ændrede autoritets- og rollefordringer i arbejdslivet er imidlertid ikke et individuelt og personligt anliggende, men et socialt og kollektivt anliggende, som fordrer/kræver, at arbejderne er i stand til at forvalte deres egne meninger og standpunkter over for hinanden. Som Hirschhorn (1998) har fremført: *"Når individer bliver mere psykologisk nærværende overfor hinanden og overfor autoritetsfigurerne, bliver de også mere psykologisk åbne og derfor potentielt sårbare. De risikerer i højere grad at blive irettesat, afvist og krænket, hvis de forfægter egne ideer eller giver udtryk for egne spontane følelser"* (Hirschhorn, 1998, s. 14.).

Analysen af gruppens udvikling som en magt- og rollestruktur angår, hvorledes autoritet tildeles, tilkæmpes og opbygges i en gruppe. Gruppens udvikling som en ledelses- og autoritetsstruktur er afledt af de autoriseringsprocesser, der udspiller sig i gruppen. Autoriseringsprocesser som angår, at gruppemedlemmerne - og ofte forskellige sociale alliancer og grupperinger i gruppen - sædvanligvis konkurrerer med hinanden i et forsøg på at forvalte den magt, de besidder, for at varetage egne interesser og motiver. Gruppens udvikling som en ledelses- og autoritetsstruktur angår hermed spørgsmålet om, hvor meget magt og indflydelse gruppens medlemmer besidder og ønsker i forhold til at kunne udøve indflydelse på og påvirke gruppens beslutninger og udvikling (Smith & Berg 1997), samt spørgsmålet om hvad der karakteriserer medlemmernes villighed til at indordne og underkaste sig kollektivets interesser og de autoritets- og ledelsesstrukturer, som gruppen har udviklet. Gruppemedlemmernes villighed til at bakke op om og underkaste sig gruppens autoritets- og ledelsesstrukturer forudsætter, at gruppens mere menige medlemmer oplever, at den autoriserede autoritet repræsenterer gruppens kollektive interesser, og ikke blot sektionelle interesser.

Netop fordi det er et iboende karakteristika ved grupper, at de rummer modsætninger, sammenstød og konflikter mellem gruppens forskellige aktører, kan gruppeledelsen ikke tage for givet, at der automatisk foreligger samtykke, føjelighed og opbakning i forhold til magtens forvaltning af

kollektivets motiver, forståelser og målsætninger. Opbakning og føjelighed er herudfra noget som hele tiden skal kæmpes for (jf. Gabriel, Fineman & Sims, 2000). Det forhold, at en gruppes konstituering som en autoritets-, rolle- og ledelsesstruktur er forankret i autoriseringsprocessen, betyder, at en analyse af ledelse er meningsløs, hvis den sker uden en reference til spørgsmålet om, hvilke processer der udspiller sig mellem lederen/lederne og de ledede (jf. Gabriel, Fineman & Sims).

Spørgsmålet om gruppens konstituering som en rollestruktur involverer hermed både dynamikker omkring indflydelse og magt internt i gruppen, og gruppens udvikling som kollektiv, der kan udøve magt og indflydelse på sine omstændigheder og den bredere organisatoriske kontekst, som gruppen virker inden for. Gruppens konstituering som en autoritets- og ledelsesstruktur skaber hermed betingelserne for, hvorledes og i hvilket omfang gruppemedlemmerne kan udøve indflydelse på gruppen og herigennem den bredere organisatoriske kontekst, som gruppen virker inden for. Det enkelte gruppemedlem kan kun gøre sig forhåbninger om at opnå en vis grad af kontrol over sine omstændigheder gennem gruppen og sin egen involvering i denne.

#### *4.2. Gruppekoordinatorrollen*

Et passende udgangspunkt for analysen af gruppen som en autoritets- eller ledelsesstruktur er analysen af gruppekoordinatorfunktionen og denne funktions indholdsbestemmelse og udvikling i gruppen som en autoritets- og ledelsesrolle.

Formålet med etableringen af en gruppekoordinatorfunktion var fra ledelsens side et ønske om at etablere nogle klare kommunikationskanaler mellem grupperne og resten af organisationen. Dette omfattede både, at al kommunikation fra gruppen til resten af organisationen skulle formidles af gruppekoordinatoren, og at kommunikationen fra mellemlederne og ledelsen til gruppen skulle formidles gennem gruppekoordinatoren. Motivationen bag etableringen af en gruppekoordinatorfunktion var således at etablere nogle klare og formelle kommunikationsveje mellem grupperne og andre niveauer i det organisatoriske hierarki. Et væsentligt aspekt ved etableringen af gruppekoordinatorfunktionen var samtidig en bestræbelse på at undgå, at alle gruppens medlemmer fremover ville henvende sig direkte og personligt til direkticen eller andre niveauer i det organisatoriske hierarki for at få løst (personlige) arbejdsmæssige problemer og at undgå, at direkticene/mellemlederne ville "*blande sig*" i den interne gruppestyring.

Etableringen af en gruppekoordinatorfunktion betød, at omstillingen til selvstyrende arbejdsgrupper stillede krav om, at grupperne bemyndigede et af dens medlemmer til at forestå kommunikati-

onen og forhandlingen med direkticen/mellemlederne og ledelsen på gruppens vegne. Der forelå derimod ingen ledelsesfastlagte bemyndigelsesønsker eller intentioner med henblik på rollens betydning for selvstyrets forvaltning. Gruppekoordinatorfunktionen blev ikke defineret som en ledelsesfunktion i relation til den daglige arbejdsplanlægning. Der forelå heller ikke nogen ledelsesmålsætninger for gruppens udpegning af en gruppekoordinator, herunder om grupperne ønskede at lade dette tillidshverv gå på skift mellem gruppens medlemmer, eller om gruppen foretrak at udpege et medlem til en mere permanent varetagelse af gruppekoordinatorfunktionen.

Som et organisatorisk tiltag repræsenterer gruppekoordinatorfunktionen en logisk konsekvens af omstillingens målsætning om forening af planlægning og udførelse af arbejdet gennem en uddelegering af det planlægningsmæssige ansvar til gruppen, herunder at den tidligere relation mellem en person og en maskine erstattes af en relation mellem en gruppe og et mere integreret produktionssystem, som gruppens ansvars- og kompetencedomæne i forhold til den daglige arbejdskoordinering. Målsætningen om, at de kommunikative processer mellem gruppen og resten af organisationen skal formidles gennem gruppekoordinatorfunktionen, udgør implicit en bestræbelse på at understøtte de ændrede ansvars- og kompetencedemarkationer. Som et organisatorisk tiltag repræsenterer etableringen af en gruppekoordinatorfunktion implicit en organisatorisk bestræbelse på at *“lukke af for”* udfoldelse af den person til person-interaktion og intervention, som tidligere forelå under mellemleder ledet/styret arbejdsplanlægning, hvad end denne måtte ske på baggrund af direkticens eller gruppemedlemmernes initiativ.

Ved opstarten af den gruppeorienterede arbejdsorganisering havde gruppen en målsætning om, at varetagelsen af gruppekoordinatorfunktionen skulle varetages af gruppens medlemmer på skift. En målsætning som var motiveret ud fra et ønske om at undgå, at der omkring gruppekoordinatorfunktionen og dennes besættelse skulle udvikle sig til en autoritetsstruktur, der til forveksling mindede om den autoritetsrelation, der forelå under den tidligere arbejdsorganisering mellem arbejderne og direktice. Fx. gav Frida udtryk for, at: *“Jeg synes, at vi skal alle sammen prøve. Ja. ... Fordi det skal jo ikke være sådan, som nu hende der skal starte, hun er - hvis hun nu får, hun skal til at styre det hele, fordi det skal hun ikke. ... Nej, jeg mener vi skal alle sammen have noget at sige. ... Fordi så kan vi lige så godt få en direktice”* (Fridas. 14, li. 29). Tilsvarende fortalte Charlotte og Anna, at gruppen havde besluttet en rotationsordning omkring besættelse af gruppekoordinatorfunktionen. *“Men i hvert fald den første måned der har vi én, ikke osse. ... Og så vil vi så tage op hvordan vi skal køre. Om vi skal have 3 måneder, og så have én med, og sådan noget, ikke osse”* (s. 15, li. 15). *“Nej der snakkede vi om, at nu kunne vi altså se den første måned. Så kunne vi se hvordan det kørte. ... Og hvis det så, måske skulle jeg blive ved, måske skulle en*

*anden - der gerne ville prøve, og så - så kunne man ligesom se .... Ja. Finde ud af hvordan man vil gøre det, ja” (s. 14, li. 25).*

Det fremgik imidlertid, at der omkring realiseringen af denne rotationsordning i forhold til besættelse af gruppekoordinatorrollen også forelå en betydelig usikkerhed og tvivl om det realisable i denne målsætning, og hvorvidt andre end Anna på sigt ville stille sig til rådighed med henblik på varetagelse af denne funktion.

Et halvt år inde i den arbejdsorganisatoriske omstilling var det stadigvæk Anna, som varetog gruppekoordinatorfunktionen. Gruppen har således ikke været i stand til at efterleve og realisere dens oprindelige målsætning omkring gennemførelse af en rotationsordning blandt gruppens medlemmer. På nuværende tidspunkt er det ikke intentionen nærmere at belyse, hvad der er baggrunden for den manglende efterlevelse af gruppens målsætning omkring besættelse af gruppekoordinatorfunktionen. Denne problemstilling vil der blive vendt tilbage til senere i dette kapitel. For nærværende er det derimod relevant at belyse, hvad der karakteriserer gruppekoordinatorrollens indholdsmæssige bestemmelse og definition. En analyse som drejer sig om karakteristika ved gruppens udvikling som en autoritets- og ledelsesstruktur, og hvilke relationer og processer, der kendetegner gruppen i forholdet mellem autoritet og autorisering i gruppen.

#### ***4.3. Gruppekoordinatorrollens definition og indholdsbestemmelse: Gruppens udvikling som et autoritets- og autoriseringssystem***

Gruppekoordinatorfunktionens indholdsmæssige bestemmelse og udvikling som en autoritetsstruktur kan ikke adskilles fra gruppens task-specialiseringsomstillingsstrategi og gruppens perception af, hvori de centrale udfordringer og problemer består i forhold til omstillingen og realiseringen af gruppens målfastsættelse. Specielt gruppens magthaveres problemidentifikationer angår i denne sammenhæng, at der foreligger en række uafklaretheder og usikkerheder omkring gruppens arbejdsvilkår under denne gruppebaserede arbejdsorganisering. Problemidentifikationer, som dels angår en bestræbelse på at tilkæmpe sig nogle *“store ordrer”*, med hvilken gruppen får mulighed for at gennemføre dens task-specialiseringsstrategi, dels også en kamp om, hvad der er en rimelig betaling (kompensation) ud fra de ordrer, som gruppen faktisk fik tildelt.

Disse uafklaretheder og usikkerheder betyder ifølge gruppens magthavere, at gruppen stadigvæk befinder sig i en forhandlingssituation over for ledelsen. På baggrund af disse problemidentifikationer bliver et væsentligt aspekt ved gruppekoordinatorrollen at fungere som en talsmandsfunktion/institution. Et væsentligt aspekt ved rollens konstitutionsgrundlag er en bestræbelse på at kun-



ne træde op over for ledelsen, som et stærkt interessevaretagende og beskyttende kollektiv i kampen om de gode ordrer og en rimelig betaling for gruppens arbejde. Denne problemstilling illustreres, når Anna/gruppekoordinatoren omkring gruppens ordresituation og fordelingen af ordrerne på arbejdspladsen fortæller, at: *“Men der sidder den ene gruppe, sidder jo med, de får jo den ene kæmpe ordrer efter den anden, og det er vi jo lidt utilfredse med. ... Men vi kan ligesom ikke rigtig komme igennem med det. ... Jeg har i hvert fald påtalt det et par gange, jeg synes det er forkert. ... Ja. Ja. Ja, for ellers kan vi heller ikke vise, hvad vi kan. ... For de lagde jo også, de ligger jo også temmelig højt nu her. De ligger godt”* (Anna, s. 13, li. 4). Dette betyder, at gruppernes respektive indtjening bestemmes som et resultat af de ordrer, de tildeles af ledelsen, og et væsentligt aspekt ved gruppekoordinatorrollen angår i denne sammenhæng at “kæmpe mod” en favorisering af andre grupper på hendes egen gruppes bekostning. Talsmandsfunktionen fremgår også gennem gruppekoordinatorens beretning om de konflikter, hun har været involveret i omkring gruppens aflønning, som angår en konflikt og uoverensstemmelse med ledelsen omkring gruppens aflønning, givet de arbejdsbetingelser, gruppen har haft.

Overordnet set relaterer denne bestemmelse af gruppekoordinatorrollen sig ikke til en bestræbelse på at få gruppens interne funktionsmåde optimeret, men at tilkæmpe sig nogle bedre vilkår. Denne bestemmelse rummer samtidig elementer af et kritisk standpunkt både over for ledelsen og fagforeningen, som i øvrigt begge har svigtet. Adspurgt om fagforeningen, fortæller Anna således, at: *“Jeg synes, de har været lidt for svage. ... Det synes jeg godt nok de har. Jeg synes ikke, at de har været konsekvente nok. (Nej, hvad, prøv at nævne noget). Jamen bl.a. det med løn. Jeg synes de, øh, de lader os starte for lavt. ... For når man sådan hører andre steder fra, så er de startet på et højere, øh, løn, altså som startløn. ... I stedet for de der. ... Minimumsløn, ja. I stedet for de der 67 eller 69, som jeg tror vi er startet på. (Ja I er nede på) 69 er den på. (Ja det laveste i kan komme, var jeg lige ved at sige). Og det mener jeg ikke, at de kan være bekendt at udbetale til en der passer sit arbejde hver dag. Det kan ikke være rigtigt. ... Altså det ved jeg godt, at det er ikke noget, de kan afgøre lige nu og her, men .... der mener jeg de har været lidt for svage. Det, i det spil her. (Har I kunne bruge dem, fagforeningen). Ja, det har nok, ja. (Hvad har I f.eks. brugt dem til?) Nu f.eks. den dag med, lidt, nu det løn der. Men altså du ser, førhen, fordi de må ligesom kunne gå ind og sige, hvor meget de vil foreslå, f.eks. i løn, compensation for, på maskinskift. For rotering. ... Der sidder de dælme der, og det mener jeg, det synes jeg det er for dårligt, at de ikke ligesom ved lidt mere om det. ... Og går ind og siger, jamen I bør give sådan her. Så kunne man sige, jamen det kunne man gøre over en periode, og så kunne vi tage det op igen. Hvis det er helt urimeligt”* (Anna, s. 13, li. 8/anden del). Og som Anna videre fortæller:

*“Der er mange ting, der spiller ind. Men jeg mener bare, at de skulle lave det noget mere regulært. ... Fordi vi ved, at vi gør op med os selv, vi ved også, vi ved godt hvor vi tjener penge. Og det skulle jo ikke være sådan. (Nej. Det virker lidt uretfærdigt). Ja. Det er det. Men det kan vi ikke. Det har jeg diskuteret både med fagforeningen og firmaet, sådan, der er ikke. (Fagforeningen har samme holdning?) Ja fordi de siger, det udligner sig. Det kom de til at sige engang. Vi har haft dem herude. ... Så hvis vi går ned og klager på en tid, så får vi bare at vide, at det udligner sig. Uha. (Så der har I ikke så meget opbakning?) Nej det har vi altså ikke. Men nu ved jeg så ikke hvad de finder ud af nu. ... Nu hvor hun går herude. For noget skal der i hvert fald gøres. ... Også fordi, det er det der igen når vi ikke kører med de store ordrer. Så er vi nødt til i nogle af grupperne, at deles om sytøjet. Det er også helt i orden. Men så er det, hvad hvis den gruppe får det dårlige, og den gruppe får det mindre dårlige. Den næste gang kan det være, at det er omvendt, men det er ikke lige meget, fordi det skal være sådan, at det passer sammen. ... Når ugen den er omme. (Ja det kan jo blive meget uretfærdigt). Ja det kan blive meget uretfærdigt. Ja. Altså vi har ikke set de store problemer endnu, men det kan i realiteten godt. (Nej men man kunne godt forestille sig, at det kan give nogle gevaltige, øh). Slagsmål. (Ja, mellem grupperne). Ja. Det kan det” (Anna, s. 26, li. 1/Anden del).*

Et væsentligt konstitutivt element ved gruppekoordinatorfunktionen handler om, at denne rolle af gruppen anskues ud fra et perspektiv om, nødvendigheden af at have et talsmandssystem/institution, som kan varetage og forsvare gruppens interesser i en interessekonflikt og modsætninger over for ledelsen og i forhold til ledelsens dispositioner med henblik på at optimere gruppens arbejds- og indtjeningsmæssige vilkår. Et talsmandssystem, som det er nødvendigt at opretholde så længe der ifølge gruppens opfattelse stadigvæk foreligger betydelig uklarhed, usikkerhed og uløste problemer i forbindelse med den arbejdsorganisatoriske omstilling. En situation som fordrer, at væsentlige personlige kvalifikationer hos gruppekoordinatoren skal være en evne til konfrontativt at forvalte gruppens interesser over for ledelsen og dennes dispositioner. Som Bente udtrykker det, så er det væsentlig at have en gruppekoordinator, der har en personlig slagkraft over for ledelsen og hermed er i stand til at tage de nødvendige konflikter med ledelsen, så længe der eksisterer mange usikkerheder i forhold til den gruppeorienterede arbejdsorganisering og gruppens beskæftigelsessituation. Som hun udtrykker det omkring besættelsen af gruppekoordinatorfunktionen: *“Derfor kan vi andre jo godt gøre det, hvis det skulle være, ikke osse, men jeg synes i hvert fald, at, nok også fordi, at hun tør at sige noget. Ikke osse. ... Det gør hun. Det er lige meget hvem det er”* (Bente, s. 48, li. 33). Bente forfægter hermed, at det ganske vist ikke er udelukket, at andre af gruppens medlemmer vil kunne bestride rollen som gruppekoordinator, men

påpeger samtidig, at dette først er realistisk når det ikke længere er nødvendigt at opretholde et stærkt talsmandssystem over for ledelsen. Et centralt konstitutivt element i forhold til gruppekoordinatorfunktionens rollebestemmelse angår hermed de intergruppemæssige interessemodsætninger og -konflikter, som gruppen anticiperer, at den arbejdsorganisatoriske omstilling og den gruppeorienterede arbejdsorganisering er forbundet med, og de strategier der - ud fra gruppens omstillingsstrategi - tegner sig som en naturlig optimeringsstrategi i forhold til gruppens utilfredsstillende indtjeningsmæssige situation på undersøgelsestidspunktet.

Denne problemstilling og gruppekoordinatorfunktionens udvikling til en talsmandsfunktion angår også, at der med indførelse af selvstyrende arbejdsgrupper sker en væsentlig forskydning i kontrolområdet som et konflikt- og interessemodsætningsdomæne. Grundlæggende handler dette om, at med uddelegering af ansvar og kompetencer til grupperne ændrer kontrolspørgsmålet sig også. Hvor kontrolområdet under den tidligere arbejdsorganisering primært er forankret omkring *“kampen om tiden/arbejdets betaling”*, så tilføres et nyt element ved den gruppeorienterede arbejdsorganisering, som *“kampen om arbejdet”*. Anderledes formuleret bliver kampen om kontrol over arbejdet mere presserende (jf. Aronsons skelnen mellem kontrol over og i arbejdet). Uddelegering af ansvar og kompetencer angår ikke blot organisering af selve arbejdet og arbejdsprocesserne, men rummer hermed også potentielle antastelser af det organisatoriske hierarkis beslutningskompetence omkring arbejdsfordelingen. Forstået på den måde, at hvis grupperne skal påtage sig et ansvar over for arbejdet, synes det ud fra deres perspektiv også rimeligt, at de får en vis indflydelse på de forhold, der påvirker deres mulighed for at påtage sig dette ansvar. Dette betyder, at med ledelsens indførelse af selvstyrende arbejdsgrupper har ledelsen potentielt - ubevidst - skabt og slæbt en trojansk hest ind på fabrikken - der med en vis nødvendigvis må forsøge at antaste nogle af deres dispositionsrettigheder. Dette markerer hermed, at en utilsigtet dynamik forbundet med en arbejdsorganisatorisk omstilling, der tildeler arbejderne mere kontrol i arbejdet, samtidig giver en forskydning mod en kontrolkamp over arbejdet. En dynamik, som paradoksalt nok, skærpes på grund af fastholdelse af et lønsystem, der er forankret i *“kampen om tiden/arbejdets betaling”*<sup>482</sup>.

---

<sup>482</sup> På mange måder betyder denne udvikling, at gruppen udvikler sig som et nyt talsmandssystem, der er komplementært i forhold til de talsmandsinstitutioner som arbejderne i forvejen havde på arbejdspladsen, nemlig tillidsrepræsentant i institutionen og fagforeningen. Den gruppeorienterede arbejdsorganisering betyder hermed, at arbejdernes traditionelle talsmandssystem ved tillidsrepræsentantorganisationen suppleres med et nyt kollektivt talsmandssystem på et lavere niveau. Hvor dette nye kollektive talsmandssystems konstitutionsgrundlag er forankret i de faglige organisationers (DTBF & TBI), tillidsrepræsentantorganisationens og andre medarbejderrepræsentanters forhandlinger omkring gruppebaseret arbejdsorganisering. Desuden, at dette nye talsmandssystems konstitutionsgrundlag er de uafklaretheder og usikkerheder, som stadigvæk foreligger på baggrund af de forhandlinger deres faglige organisationer har været involveret i omkring den arbejdsorganisatoriske omstilling

#### 4.4. En intragruppe bestemmelse af det ekstra-organisatoriske talsmandssystem

Hvor analysen indtil videre har fokuseret på koordinatorrollen som gruppens udvikling af et ekstra-organisatorisk talsmandssystem, vil det nedenstående angå en intragruppe bestemmelse af rollen.

Omkring gruppekoordinatorrollens intragruppe bestemmelse fortæller en af gruppens magtfulde medlemmer, som samtidig er gruppekoordinatorens tro støtte/tilhænger, at: *"Jamen altså, hun holder meget, øh, øje med, øh sytøjet, altså sådan faktisk ligesom direktricerne gjorde førhen. Og få, sådan, at der er til den næste igen. Hun prøver at planlægge det. Ud fra de sjatter hun har og planlægge med ... Ja. Nu vi andre, vi lukker jo altså ikke øjnene alligevel. Fordi vi kan da også gå hen og sige, jamen hov så sker der noget der, hvis det ikke er i orden, jamen så skal det også bare være sådan. Altså det er jo ikke fordi vi andre ikke har noget at skulle have sagt. Overhovedet ikke. ... Det føler jeg i hvert fald ikke, og det er, det er det heller ikke da"* (Bente, s. 48, li. 3).

Det fremgår, at gruppekoordinatoren løfter og varetager de ansvars- og kompetenceområder, som under den tidligere arbejdsorganisering blev løftet af direkticen. Det er gruppekoordinatoren, som forestår den daglige planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet og arbejdsprocesser i gruppen. Umiddelbart er dette udtryk for, at der foreligger en intern arbejdsdeling i gruppen, som har medført, at man på gruppeniveau har autoriseret et af gruppens medlemmer til at virke som en slags arbejdsleder<sup>483</sup>.

Denne beretning omkring gruppekoordinatorrollen rummer ganske vist samtidig et forsøg på at nedtone og benægte, at gruppens udvikling som en rollestruktur har medført en produktion og reproduktion af nogle autoritetsstrukturer, der til forveksling er identiske med den tidligere arbejdsorganiserings relation mellem arbejderne og direkticen med en skarp adskillelse af planlægning og udførelse af arbejdet. Bente benægter således, at hendes bestemmelse af gruppekoordinatoren som en slags "*direktrice*" samtidig betyder, at resten af gruppens medlemmer enten er ekskluderet fra eller afholder sig fra at benytte sig af deres "*ret*" til at udøve indflydelse på den daglige arbejdsplanlægning og koordinering. Dette element af benægtelse af den magt- og autoritet,

---

til selvstyrende arbejdsgrupper. Uklarheder og usikkerheder som primært er forankret i arbejdets betaling og aflønning, men hvor et nyt element samtidig angår en "kamp om" de gode ordrer. Dette betyder, at hvor gruppekoordinatorfunktionen i den formelle organisatoriske bestemmelse alene angår kommunikative aspekter ved den gruppeorienterede arbejdsorganisering og ændrede ansvars- og kompetencedemarkationer i forhold til arbejdets organisering, så angår gruppens bestemmelse af rollen en konflikt- og interessemodsætningsbevidsthed. Se også Ackers, Smith & Smith (1996).

<sup>483</sup> På dette punkt er det tegn på, at gruppen præcist har udviklet sig på en måde, som det oprindeligt ikke var intentionen. Jf. Frida og Bente. At gruppen har fået en mini-direktrice.

som rollen internt er forbundet med, virker ikke overbevisende (*“Det føler jeg i hvert fald ikke”*)<sup>484</sup>, men understøttes heller ikke af gruppens svagere medlemmers beskrivelse af gruppekoordinatorrollen. Erna fortæller således omkring gruppekoordinatoren, at: *“Uhm, nå ja, men altså hun, hun får det til at fungere, da ikke osse. Og få, sådan at vi også ligesom kan gå hen snakke med hende om hvad, hvad er der egentlig i dag. ... Er der nogen der har snakket om, hvordan og hvorledes”* (Erna, s. 16, li. 26). Tilsvarende fortæller Helle, at hun ikke personligt er involveret i og har indflydelse på gruppens forvaltning af selvstyret i forhold til den daglige arbejdstilrettelæggelse. Helle fortæller således med en resigneret accept af sin eksklusion fra at udøve indflydelse, at: *“Ahh, ....., jamen altså jeg kan da godt se, at det koster jo også en masse tid, hvis vi skulle planlægge og gøre ved en hel masse, men, ....., jeg ved, altså, det er svært det der, med både og, indflydelse og (at tjene penge)”* (Helle, s. 11, li. 12). Den interne arbejdsdeling, som har etableret sig omkring forvaltningen af arbejdsplanlægning og eksklusion af gruppens menige medlemmer fra dette aktivitetsdomæne, skyldes, at en mere fælles involvering og indflydelse anskues som en modsætning til produktivitet og indtjening<sup>485</sup>.

Ud fra begge disse svage gruppemedlemmers beretning fremgår det, at gruppekoordinatorrollen et halvt inde i omstillingen har udviklet sig til en arbejdslederrolle, hvor gruppekoordinatoren autonomt og egenrådigt varetager og har ansvar for den daglige arbejdstilrettelæggelse. Hvorvidt denne eksklusion fra deltagelse og indflydelsesudøvelse på gruppens beslutninger er udtryk for en frivillig eller en ufrivillig eksklusion, er i denne sammenhæng ikke det centrale spørgsmål. Den centrale problemstilling er, at der omkring selvstyrets forvaltning har udviklet sig en rollestruktur, som betyder, at gruppen lige præcist er blevet det, som det store flertal af gruppens medlemmer - såvel de mere centralt og perifert placerede medlemmer - oprindeligt frygtede og ønskede at undgå.

#### 4.5. Gruppemøderne: Forholdet mellem autoritet og autorisering

---

<sup>484</sup>Bentes reservation er et forsøg på at benægte, at gruppen har udviklet sig til en hierarkisk struktur og relation, kendetegnet ved en udpræget magtasymmetri i forhold til selvstyrets ansvars- og kompetenceområder. Og at gruppens organisering som en selvstyrende gruppe hermed både står i modsætning til den formelle diskurs omkring selvstyrende arbejdsgrupper som en egalitær empowerment af alle gruppens medlemmer omkring arbejdstilrettelæggelsen og i modsætning til gruppens oprindelige målsætninger og intentioner om at undgå udviklingen af en hierarkisk magtstruktur. Bentes reservation er i den forstand et udtryk for en benægtelse af, at gruppen har udviklet sig anderledes end både ledelsens og gruppens egne intentioner.

<sup>485</sup>Tilsvarende fortalte Erna: *“... men det er sådan set Anna, der sådan ligesom tager sig af det, ikke osse. ... man kan også sige, at hun er ret dygtig til hendes arbejde, ikke osse. Og det skal også være en som har overblik over, og har tid til - altså kan tjene en rimelig løn, og så have tid til det bagefter”* (Frida, s. 7, li. 18).

En yderligere belysning af gruppens udvikling som en magt- og rollestruktur (og hvad der kendetegner relationen mellem autoritet og autorisering) opnås gennem en analyse af, hvad der karakteriserer de kommunikative processer, der udspiller sig mellem gruppens leder og gruppens mere menige medlemmer. Analysen fokuserer således på de strukturer og praksisser, som gruppen har udviklet og etableret i forhold til det at deltage i og bakke op omkring gruppens beslutningsprocesser.

Gruppelederen Anna fortæller i denne sammenhæng, at gruppen sjældent afholder fælles møder, og at disse møder, når de sker, udelukkende har karakter af informationsformidling - en form for envejskommunikation fra gruppelederen til gruppens menige medlemmer omkring de informationer, som gruppelederen har fået fra ledelsen. Som Anna udtrykker det omkring gruppens mødepraksis: *"Ja, ja, men det er ikke tit vi gør. ... Det koster jo. Altså de forbaskede penge. ... Men altså. Nej det gjorde det engang imellem, og har jeg været til møde så samler jeg dem altid for at fortælle dem hvad der er blevet sagt"* (Anna, s. 19, li. 1/del 2).

Gruppen har hermed ikke etableret nogen strukturer og praksisser i forhold til en bestræbelse på en bredere involvering og ansvarliggørelse af gruppens medlemmer i forhold til gruppens beslutningsprocesser. I det omfang der afholdes fælles møder, har disse udelukkende karakter af informationsformidling fra gruppelederen til resten af gruppens medlemmer.

Rationalet bag fravalget af mere kollektive beslutningsprocesser angives at være, at sådanne involveringsbestræbelsespraksisser er omkostningsfyldte i forhold til gruppens indtjening. Der foreligger omkring fravalget af en mere kollektiv forvaltning af selvstyret samtidig en bevidsthed om, at gruppen her er konfronteret med en uløseligt dilemma. Charlotte - det tredje medlem af magtens centrum - udtrykker det således: *"Det er ikke rigtig blevet til noget, fordi vi har ikke rigtig råd til det. ... Altså de 120 minutter, der er 10 minutter til hver, ikke osse. ... Og holder du et møde der bare varer en halv time, så kan du se den dag, den er klasket helt ned, ikke osse. ... Altså det er der faktisk ikke tid til"* (Charlottes. 17, li. 14). Tilsvarende fortæller gruppelederens tro væbner og støtter/tilhænger, at der ikke foregår en mere kollektiv interaktion omkring gruppens forvaltning af selvstyrets ansvars- og kompetencedomæner. Bente fortæller således om gruppemøder, at: *"Det gør vi, men det er ikke så tit vi gør det, da. Det er også nødvendigt jo, at lige samle lidt op engang imellem. ... Også for at følge med i de andres stemning over for tingene, ikke osse". (Men du synes, at I er ret gode til at få det samlet op). Ja det synes jeg. (Og vurderet hvordan det er gået). Ja"* (Bente, s. 49, li. 10).

Denne beskrivelse af gruppen som et kommunikativt subjekt, fra lederens tro væbner, er uhyre relevant for at forstå gruppens udvikling som en magt- og rollestruktur. Men før der gås uddybende ind i denne problemstilling, kan det være relevant først at belyse, hvorledes situationen ser ud fra gruppens svagere medlemmers synspunkt.

Vi har tidligere set, at Helle oplever, at hun er ekskluderet fra at udøve indflydelse på gruppens beslutningsprocesser og forvaltning af selvstyret. Et andet af gruppens svagere medlemmer beskriver de gruppemøder, som gruppen afholder, på følgende måde: *“Jo, jo, vi snakker, vi har haft 10 minutter i dag. ... Men det var fordi Anna havde været til møde derinde. Så skulle vi lige høre hvad. ... Ja, ja, med sytøj og, ja. (Jeg tænker mere på, sådan snak om hvordan gruppen kører, og). Jamen hun sagde bare, hvad gruppen var lå på, og, ..., og det synes de ikke var så galt, når vi sagde ja den dag. ... Det er mere sådan, og lige sådan med at vi skulle blive ved med at sy det. ... Det er ikke sådan, hvad skal man sige, nu som de ting vi snakker om, det er ikke sådan nogen ting. ... Men det er bare meget svært. Fordi man vil altså, hvis den siger for meget, jamen altså så kan man risikere at blive uvenner. ... Og det er man jo heller ikke interesseret i”* (Frida. s. 12, li. 26).

Dette lægger endnu en brik til en beskrivelse og forståelse af de kommunikative processer i gruppen - forståelsen af hvorfor gruppen ikke har etableret nogle mere kollektive praksisser omkring deltagelse, involvering og ansvarliggørelse omkring selvstyrets forvaltning. Fraværet af sådanne mere kollektive praksisser er også forankret i og produkt af den frygtsomhed, der foreligger blandt gruppens svagere medlemmer over for magten og magtens udøvelse. For gruppens svagere medlemmer handler mødedeltagelsen ikke om at forvalte egne forståelser, motiver og interesser, men snarere om at bevare og beskytte deres ansigt. En sådan social væren virker på samme måde som magthavernes væren som en barriere for, at der kan ske en mere ligeværdig, åben og dialogisk deltagelse og indflydelsesudøvelse, der kan føre til en mere systematisk erfaringsdannelse omkring gruppens virke som en selvstyrende arbejdsgruppe. Denne væren bidrager samtidig til en befæstelse af den magtasymmetri, som ligger til grund for de svagere medlemmers frygtsomhed og afholdelse fra at forfægte egne motiver og interesser<sup>486</sup>: Gabriel, Fineman & Sims (2000) har påpeget, at lige som magt kan korrumpere, således kan magtesløshed også korrumpere, fordi den efterlader folk svage og ude af kontrol med deres egen skæbne (Gabriel, Fineman & Sims, 2000, s. 139)<sup>487</sup>.

---

<sup>486</sup>Eneste undtagelse herfra blandt gruppens svagere medlemmer er Helle og Inger.

<sup>487</sup>Et aspekt ved denne problemstilling angår som Smith & Berg (1997) har påpeget, at: *“The process of authorizing creates the conditions in which individual contributions can have an influence on the work of the group*

Bentes udsagn omkring fraværet af gruppemøder og hvorfor de alligevel er nødvendige, giver et yderligere indblik i den kommunikative akts funktion og betydning i gruppen og er hermed en yderligere brik med hensyn til en bestemmelse af gruppen som en rollestruktur. Mødernes formål og funktion anskues som en anledning til at *“følge med i de andres stemning over for tingene”*. Desuden får gruppens ledere mulighed for at *“stikke en finger i jorden”* med henblik på at sikre sig, at der ikke udfolder sig nogle disintegrerende processer i gruppen, som i sidste ende repræsenterer en trussel over for magten og magtens legitimitet<sup>488</sup>.

Som Gabriel, Fineman & Sims (2000) har påpeget, er det vigtigt for ledere at have en fornemmelse for og viden om, hvad der rør sig blandt resten af gruppens medlemmer for at sikre sig opbakning og forvaltning af gruppens integration. Fordi der i gruppen ikke foreligger en bred involvering, indflydelsesudøvelsesmulighed og ansvarliggørelse blandt gruppens medlemmer i forhold til gruppens forvaltning af selvstyret, så foreligger der ingen garanti for, at gruppens medlemmer bakker op om lederen/lederne og deres beslutninger. Dette illustrerer, at et problem ved den magt- og rollestruktur, der kendetegner gruppen, er, at autoriteten ikke automatisk kan være sikker på, at magtens beslutninger har legitimitet og opbakning blandt gruppens menige medlemmer.

#### *4.6. Sociale alliancer, magt og roller*

I det efterfølgende vil analysen angå gruppemedlemmernes vurdering af gruppens udvikling som en magt- og rollestruktur, herunder hvilke forståelser, sociale konstellationer og alliancer, der foreligger omkring gruppens konstituering og udvikling som en magt- og rollestruktur. Hvor analysen i det forrige afsnit primært angik gruppeledelse eller gruppens udvikling som en autoritets- og ledelsesstruktur, så vil analysen i dette afsnit også angå de sociale konstellationer eller alliancer, der udfolder sig omkring gruppens udvikling som en autoritets- og ledelsesstruktur. Dette betyder, at andre rollebestemmelser vil blive temasat i den følgende analyse, herunder hvilket komplementaritetsforhold der foreligger omkring gruppemedlemmernes væren og rollepåtagelser.

Vurderet på baggrund af de målsætninger og bekymringer (udviklings- og problemzoner), der forelå blandt flertallet af gruppens medlemmer i forbindelse med opstarten af de selvstyrende ar-

---

*and the group can be influential in the larger system in which it belongs. In this regard, authority is closely linked to empowerment. ... Yet the very avoidance of taking and using the available power makes individuals in groups, and ultimately the group as a whole, feel powerless”* (s. 134). Pointen er, at de svages distancering ikke alene har personlige implikationer men også implikationer for gruppen som helhed.

<sup>488</sup>Der er interessant i denne sammenhæng, at Anna faktisk forsøgte at anvende gruppediskussionen til et sådan anliggende. Og at Bente i denne situation faktisk modarbejdede Anna. Det tredje interview med Charlotte angår på mange måder også en unslået sig af, at være formidler mellem gruppeledelse og gruppens bagtrop.



bejdsgrupper, synes det umiddelbart plausibelt at konkludere, at gruppen som et socialt system har udviklet sig til at blive lige præcis det, som gruppens medlemmer frygtede, og ikke har udviklet sig i overensstemmelse med deres forhåbninger og mere erklærede målsætninger. Et centralt spørgsmål er i denne sammenhæng, hvad gruppemedlemmernes reaktion er på, at gruppen som en magt- og rollestruktur har udviklet sig til noget andet end deres oprindelige målsætninger.

#### *4.7. Sociale alliancer, magt og roller blandt magthavere*

En indfaldsvinkel til spørgsmålet om sociale konstellationer/alliancer, magt og roller kan være analysen af de magtfuldes vurdering af gruppens udvikling som en magt- og rollestruktur i forhold til selvstyrets rolleimperativ. Dette angår både en vurdering af egen rollepåtagelse og en vurdering af hvad der kendetegner de medlemmer, som befinder sig i magtens periferi, og deres engagement og forpligtelse i forhold til det ændrede rolleimperativ. Analysen handler om, hvorvidt disse mere perifere medlemmer ud fra magtens centrums perspektiv er kendetegnet ved loyalitet, årvågenhed og begejstring eller svigt, fravær og apati.

Som allerede påpeget må rollepåtagelsen og rollepådragelsen blandt gruppens medlemmer anskues som en komplementaritet, der udspringer af helhedens samvirke, og ikke som en egenskab ved selvvalgte og voluntære rollepåtagelser hos enkeltmedlemmerne. Et velegnet udgangspunkt til en diskussion af gruppens udvikling som en magt- og rollestruktur kan være den ambivalens, som gruppelederen (Anna) knytter til sin egen rollepåtagelse. En ambivalens af ”fryd” og ”byrde”. Ambivalensen angår, at hendes rollepåtagelse har karakter af en rollepåtvingelse, der afspejler eller er komplementær til andre af gruppens medlemmers rolleunddragelse i forhold til selvstyrets rolleimperativer.

Annas rolleambivalens er både forankret i magtudøvelsens vertikale og horisontale organisatoriske dimensioner. Gruppelederens rolleambivalens fremgår således på flere forskellige måder. For det første er ”fryden” forankret i en oplevelse af, at arbejdet er blevet tilført et nyt meningsbærende indhold, som er forankret i forvaltningen af selvstyrets ansvars- og kompetencedomæner omkring planlægning og koordinering af arbejdet og arbejdsprocesserne i gruppen. Denne udvikling betyder, at omstillingen for Annas vedkommende har etableret andre værdighedsrelationer end dem, der forelå under den tidligere arbejdsorganisering. Ændringer som betyder, at Anna oplever, at hendes meninger og holdninger har en betydning, tages alvorligt og respekteres. Anna udtrykker det på følgende måde: *“Jeg synes at, jeg føler mere, at, at jeg har lavet et stykke arbejde når*

*jeg kommer hjem, eller jeg ved ikke hvordan jeg skal sige det. Eller. .... Jeg føler ikke, at jeg er bare, jeg er ikke en robot mere. ... Det var hårdt” (Anna, s. 18, li. 1).*

For det andet beskrives den øgede indflydelse og magt i forhold til egen dagligdag og omstændigheder også ud fra et belastningsperspektiv, som en byrde. Belastninger begrundes i omstillingsprocessens kaotiske karakter samt gruppelederens ansvarsforvaltning i forhold til arbejdsplanlægningen og realiseringen af gruppens indtjeningsmål. Belastningsproblematikken beskrives blandt andet på følgende måde: *“Det har også noget at gøre med, at det var hårdt både, også psykisk, og det, åh, nu kan du lade være med at tænke på det, bare lige. ... Fordi det er helt sikkert, at de første lange tider når, at jeg slap aldrig mit arbejde, heller ikke om natten. Jeg drømte om det og al ting. Men det er jeg altså ikke den eneste der har gjort. ... Og det første når man åbner sine øjne om morgen, er at man tænker, åh nej, hvad var det nu lige det var. ... Altså man har måske ikke mere ansvar end man selv, altså man skal også passe på, at, at. ... ja det ved jeg ikke, men det var jo det der var meningen med det” (Anna, s. 20, li. 20/del 2).* Denne temasætning er forankret i, at Anna egenrådigt og autonomt forvalter selvstyrets ansvars- og kompetencedomæner.

For det tredje repræsenterer gruppens magthaveres perspektiv og problemidentifikation i forhold til lønspørgsmålet og den ledsagende udpegning af enkelte af gruppens svagere medlemmer som problemmedlemmer også et ambivalens genererende forhold. En ambivalens, som specifikt kommer til udtryk omkring den syndebukrolle, som Helle tildeles af gruppens magthavere. En rolle som et medlem, der svigter, og som gruppens magthavere udfolder udprægede repressive udstøelsesmekanismer over for. Anna fortæller i denne sammenhæng, at: *“Jeg vil ikke gå op og sige, nu skal du sy noget hurtigere. Det vil jeg altså ikke. Det er ikke det jeg er ansat til” (Anna - del 1/s. 9, li. 36).* Gruppelederen vægrer sig ved at påtage sig en arbejdsleder/arbejdsgiver funktion over for Helle og forsøger i stedet at eksportere denne opgave til direkticen. Denne bestræbelse illustrerer ikke alene den magt, som gruppelederen besidder, men også den rolleambivalens og det rolleubehag som gruppelederrollens konstituering er forbundet med i en forvaltning af magthavernes interesser og mål omkring gruppens indtjening.

For det fjerde foreligger en temasætning omkring gruppelederrollens talsmandsrolle over for ledelsen. Selvom forvaltningen af denne talsmandsfunktion beskrives som hård og belastende at bestride, så er det samtidig ud fra de aktiviteter, som Anna forvalter som gruppens talsmand, at hun forankrer sin rolleidentitet og rollelegitimitet. En rolleidentitet som både skal ses i lyset af gruppens omstillings- og optimeringsstrategi og i lyset af at denne del af rollens forvaltning - som vi senere skal se - ikke involverer intragruppemæssige spændinger og modsætninger på samme måde som det er tilfældet omkring gruppens intragruppe aspekter.

Samlet set illustreres, at der hos gruppelederen foreligger en betydelig rolleambivalens i forhold til Annas rollepåtagelse/rollepåtvigelse. En ambivalens som er forankret i, at hun forvalter rolleens inter- og intragruppe aspekter autonomt og egenhændigt på vegne af resten af gruppens medlemmer.

Den ambivalens, som er forbundet med Annas egen rollepåtagelse/rollepåtvigelse, kommer samtidig til udtryk ved en kritisk refleksion over andre af gruppens medlemmers svigt over for omstillingens rolleimperativer. Omkring selvstyrets forvaltning foreligger der således en situation, hvor det udelukkende er 3 af gruppens 9 medlemmer, som er kendetegnet ved en forpligtet deltagelse i selvstyret. Anna fortæller: *“Nej alle deltager, eller nej. Og det gør de nok, øh, det er fordi de ikke vil eller fordi de ikke, øh, jeg tror ikke de stoler nok på dem selv. ... De tør ikke rigtig sådan sige. For det er lidt en skam, fordi det har jeg i hvert fald sommetider efterlyst, jeg siger I må sige noget, I må gøre noget, altså. Fordi ellers så kan vi ligesom ikke komme videre”* (Anna, s. 26, li 5).

Den manglende aktive deltagelse, involvering og ansvarlighed blandt gruppens svagere medlemmer er ifølge gruppelederen forårsaget af personlig usikkerhed og manglende selvtillid. Gruppelederen anskuer samtidig denne situation som uholdbar og som en barriere for gruppens udvikling. Hvor gruppens tavse og svage medlemmer identificeres som stående i vejen for gruppens optimale udvikling som en selvstyrende produktionsgruppe.

Gruppelederen beklager denne situation og har forsøgt at intervenere ved at opfordre gruppens svagere medlemmer til at give deres meninger og holdninger tilkende i forhold til gruppens beslutningsprocesser. Denne bestræbelse har imidlertid ikke været kronet med succes. Dette fremgår, når gruppelederen fortæller, at: *“Jamen det, det går jo godt nok som det gør. ... Fordi der vil altid være nogen ind imellem, der er vi et par stykker, 3 i vores gruppe, som næsten råber højt der, ikke osse. Men når man så siger det til dem, at - jo men du må også have en mening om det her. Nej, fordi. ... Det er de samme”* (Anna, s. 26, li. 19).

Der foreligger således en resignation og frustration hos gruppelederen omkring hendes bestræbelser på at tilvejebringe informationer omkring de holdninger og følelser, der udspiller sig blandt gruppens svagere medlemmer i forhold til det regime og de målfastsættelser, som gruppelederen og hendes støtter italesætter og forvalter på gruppens vegne. En frustration som samtidig handler om, at den samtykke og føjelighed, som foreligger blandt gruppens svagere medlemmer, ikke kan tages som udtryk for, at magtens forvaltning har en autentisk opbakning og legitimitet blandt gruppens svagere medlemmer. Der foreligger tværtimod hos gruppelederen en tvivl og usikkerhed omkring hendes ledelsesudøvelses legitimitet og en tvivl om hvorvidt gruppen på et mere latent

og fordækt niveau snarere er karakteriseret ved, at der på bagscenen udspiller sig nogle disintegre-  
rende processer. En problemstilling, som fremgår, når gruppelederen på den ene side fremhæver,  
at hun ikke har mødt kritik af sin forvaltning af gruppelederrollen og på den anden side ytrer tvivl  
om, hvorvidt den manglende kritik er ensbetydende med en tilfredshed med hendes dispositioner  
og ledelse. Som Anna udtrykker det: *“Ja. Ja. Det er det nok (der går ind og påtager sig et ansvar  
for planlægningen). Men, jeg har ikke indtryk af, men, at der er nogen der er negative over for, at  
det er sådan. ... Men det kan jo være, at de siger noget andet. Som jeg siger, det kan jeg jo ikke  
(vide)”* (Anna, s. 27, li 1).

Gruppens konstituering som en rollestruktur har hermed medført, at gruppelederen påtvinges en  
rollefunktion, der til forveksling minder om en mellemliderfunktion i et klassisk organisatorisk  
hierarki og centralistisk ledelsessystem, men uden at hun ønsker at være mellemlider. Ambivalen-  
sen omkring gruppelederens rollepåtagelse rejser implicit en temasætning om, at denne rolle-  
påtviningelse fordrer, at der sker en autorisering af gruppens svagere medlemmer omkring selvsty-  
rets forvaltning. Det er udelukkende gennem en sådan autorisering - eller bredere involvering og  
ansvarliggørelse - at gruppelederens rolleambivalens kan finde sin løsning. Den manglende auto-  
risering omkring omstillingens rolleimperativ forstås imidlertid ikke som et produkt af magtens  
udøvelse, men anskues som forankret i personlige dispositioner blandt gruppens svagere med-  
lemmer. Dette er baggrunden for, at den kritiske ransagelse af gruppens udvikling ikke rummer  
elementer til en kritisk selvransagelse af egen rolleforvaltning, men primært af de svagere med-  
lemmers rolleforvaltning og manglende ansvarlighed over for fællesskabet. Fraværet af en sådan  
åben og ærlig menings- og holdningstilkendegivelse er samtidig baggrunden for, at der hos grup-  
pelederen foreligger en tvivl om, hvorvidt den harmoni, som tilsyneladende kendetegner gruppen,  
er udtryk for en ægte konsensus og opbakning eller om der bag de svage gruppemedlemmers tav-  
se føjelighed og samtykke snarere gemmer sig nogle disintegrerende processer og en utilfredshed  
med gruppens udvikling som en magt- og rollestruktur.

#### ***4.8. Gruppelederens centrale støtter og deres temasætninger***

I det følgende rettes opmærksomheden mod gruppelederens centrale støtter Bente og Charlotte og  
deres temasætninger af gruppens udvikling som en magt- og rollestruktur<sup>489</sup>. Modsat gruppelede-  
ren foreligger der blandt disse medlemmer ikke en konkret beretning omkring betydningen af

---

<sup>489</sup> Med henblik på en analyse af hvilke ambivalenser og inkonsistenser denne sociale støttefunktion er forbundet  
med skal blot henvises til analyserne i de respektive cases. På dette sted angår analysen udelukkende den sociale  
væren omkring gruppens konstituering som en magt- og rollestruktur.

selvstyrets ansvars- og kompetencedomæner. Omstillingen beskrives derimod ud fra en fortælling omkring den udeblevne forandring, som begrundes i, at gruppens arbejdsmæssige situation endnu et halvt år inde i omstillingen ikke har givet mulighed for at virke som en selvstyrende gruppe.

Både Bente og Charlotte er kendetegnet ved en loyal opbakning og tilfredshed med Annas forvaltning af gruppelederrollen/gruppekoordinatorfunktionen. Modsat gruppelederen foreligger der ikke hos disse to medlemmer en kritisk temasætning omkring samspillet mellem gruppelederen og resten af gruppens medlemmer, det vil sige omkring forholdet mellem en autoritet og autoriseringsstruktur. Dette skal ses i lyset af den afventende position, der kendetegner Bente og Charlotte i forhold til selvstyrets faktiske og ikke formelle implementering<sup>490</sup>.

I forbindelse med den omstændighed, at gruppen ikke har efterlevet dens oprindelige målsætning om gennemførelse af en rotationsordning i forhold til besættelsen af gruppekoordinatorrollen, afviser Bente, at der foreligger utilfredshed i gruppen i forhold til denne problemstilling. Som Bente udtrykker det: *“Men jeg synes, altså der er slet ingen der har nævnt, at de vil godt prøve, at have en anden, skiftet. Øh med al det som vi er væltet ud i, og sådan nogle ting, så tror jeg også, at det er uklogt. ... Vi skal ind og kører stabil for, at vi kan sige, nå men nu kan vi da godt skifte, ikke osse, hvis det er. Og når hun klarer det udmærket, hun er jo en der kan snakke også, ikke osse, så synes jeg, at, så synes jeg at det skal være sådan”* (Bente, s. 47, li. 24).

Hvorvidt udsagnet *“Men jeg synes, altså der er slet ingen der har nævnt, at de vil godt prøve”* er udtryk for en benægtelse af en viden og bevidsthed om, at der blandt nogle af gruppens medlemmer foreligger en frustration omkring gruppekoordinatorrollen, er ikke det interessante og væsentlige i denne sammenhæng. Det væsentlige er Bentes påpegning af, at en sådan frustration ikke er blevet formuleret mere manifest i gruppen<sup>491</sup>, samt at hun vender sig mod, at gruppen - givet dens aktuelle arbejdsbetingelser - skulle geråde sig ind i et tvivlsomt eksperiment med at lade et andet gruppemedlem end Anna varetage funktionen. En afvisning, som er forankret i, at gruppen har behov for en stærk talsmand. Efter Bentes opfattelse kan det først komme på tale at skifte gruppekoordinator, når den gruppeorienterede arbejdsorganisering er blevet kørt ind.

Hos Charlotte foreligger en vis reservation omkring gruppeledelsesspørgsmålet. Ikke som en kritik af Anna, men derimod en selvkritisk ransagelse af egen og resten af gruppens medlemmers

---

<sup>490</sup>Efter opgivelsen af gruppeakkordlønsystemet og 1 år inde i omstillingen formulerede både Bente og Charlotte en udtalt kritik af gruppens svagere medlemmers rolleunddragelse og manglende evne til at stå ved egne holdninger og motiver. Spørgsmålet er, om denne eksplicitte kritik af de svage 1 år inde i omstillingen hænger sammen med, at denne kritik ikke længere implicit rummer et anslag mod Bentes og Charlottes interessevaretagelse.

<sup>491</sup>Hermed påpeger Bente, at der ikke udspiller sig manifesterede konflikter omkring spørgsmålet. Et udsagn som så at sige understøtter Annas frustration over en manglende åben og ærlig vedståelse af egne holdninger og motiver blandt gruppens svagere medlemmer.

ansvarsunddragelse i forhold til gruppekoordinatorfunktionen. Med hendes ord: *“Jamen altså, altså det fungerer jo egentlig godt nok, men der har vi andre nok også ligesom været lidt for sløve til ligesom at komme i gang med at skifte til en anden, og sådan noget, ikke osse. ... Det er, det er temmelig sikkert os selv. ... Ja det er det jo nok også, fordi at når vi ikke ligesom kommer ordentlig i gang, ikke osse, så er det ligesom så, så sådan nogle ting det kan jo egentlig være lige meget, ikke osse. ... Hvis man, man giver nok lidt op, fordi at vi ligesom ikke får lov til alt det vi egentlig godt vil”* (Charlotte, s. 18, li. 1). Charlotte udtrykker hermed en vis forståelse for gruppelederens frustrationer omkring rollens faktiske udformning. Dette som en temasætning af, at resten af gruppens medlemmer har svigtet Anna.

Det, som på dette sted er den centrale problemstilling, er en fortolkning af, hvad disse temasætninger omkring gruppen som en rollestruktur blandt de centralt placerede medlemmer i gruppen udsiger om gruppen som et politisk system. Det fremgår på den ene side, at der foreligger en loyal opbakning af gruppelederen. De to gruppemedlemmer indtager umiddelbart en position som gruppelederens tro væbnere. Det er imidlertid samtidig væsentligt at notere sig, at deres temasætninger på væsentlige punkter adskiller sig fra gruppelederens. Det centrale spørgsmål er, hvad betydningen af disse forskelligartede temasætninger er for det samspil, der foreligger mellem disse tre medlemmer af magtens centrum i gruppen. En analyse som samtidig handler om samspillet mellem gruppelederen og dennes umiddelbare tilhængere i forfølgelsen af de politiske temasætninger, der foreligger hos gruppelederen omkring samspillet mellem gruppens fortrop og bagtrop.

Det interessante i denne sammenhæng er, at gruppelederens støttepersoners temasætninger peger på noget centralt i forbindelse med den rollepåtagelse, der foreligger for disse to medlemmer af gruppen og hvad det er for en form for opbakning af gruppelederen, der foreligger. Det handler om, hvor bred eller snæver deres rollepåtagelse og rolleudfoldelse er i forhold til det, som Bales (1999) har benævnt henholdsvis gruppens “overlevelse” og gruppens gennemførelse af sine arbejdsopgaver<sup>492</sup>.

Bentes og Charlottes temasætninger omkring gruppekoordinatorrollen peger hen imod en loyal opbakning over for Anna, hvorimod der over for resten af gruppens medlemmer enten foreligger en uvidenhed eller benægtelse af, hvilke motiver og interesser der rører sig omkring gruppens konstituering som en magt- og rollestruktur. Dette betyder, at disse to loyale væbnere udviser en rol-

---

<sup>492</sup>Hvor det omkring opretholdelse og vedligeholdelse af gruppen som et system gælder, at dette kræver udvikling af en vis kohærens og nødvendiggør udførelsen af kommunikationshandlinger, der formidler mellem forskellige lag blandt gruppens medlemmer og medvirker til at skabe “positive socio-emotionelle” relationer i gruppen. Hvor det omkring gennemførelse af arbejdsopgaver kræver konstruktive konflikter og nødvendiggør kommunikationshandlinger, som medvirker til at skabe arbejdsorienterede funktioner.

leforvaltning, som har karakter af en politisk opbakning af gruppelederen, hvor gruppelederen forvalter de forståelser, interesser og optimeringsstrategier, som disse medlemmer oplever, at omstillingen konfronterer gruppen med. Paradoksalt nok tegner der sig et andet mønster, når deres rolleforvaltning anskues med afsæt i de politiske processer, der udfolder sig i gruppen, hvor deres loyalitet pludselig slår om i sin egen modsætning som illoyalitet og dysfunktionalitet i forhold til at bidrage til udvikling og ikke fastlåsthed. Politiske processer, som af gruppelederen temasættes som en tvivl om magtens legitimitet og bekymring omkring disintegrerende processer i gruppen. Problemstillingen angår, at en effektiv tro væbner og tilhænger i princippet bør være kendetegnet ved en evne til at tilvejebringe informationer omkring, hvilke integrerende og disintegrerende processer og udviklinger, der udspiller sig i en gruppe<sup>493</sup>. Det grundlæggende paradoks - og et bidrag til en forståelse af Bentes og Charlottes forvaltning af deres rolle - består i, at lige så entydigt loyalt disse medlemmer optræder i deres erklærede politiske opbakning over for gruppelederen, lige så illoyalt optræder de i deres svigt i forhold til at forvalte en formidlerrolle. Hermed modarbejder de gruppelederens procesbestræbelser. Man kan sige, at de i deres ubetingede opbakning og loyalitet over for magten og magtens perspektiver bidrager til at forstørre den magt, som skaber en frygtssomhed og distancering blandt gruppens svagere medlemmer og ikke til at formidle mellem gruppens fortrop og gruppens bagtrop. En frygtssomhed og distancering, som gruppelederen lige præcis har forsøgt at intervenere overfor gennem en opfordring til gruppens svagere medlemmer om åbent og ærligt at stå ved egne holdninger og meninger<sup>494</sup>. Dette hænger også sammen med, at Bente og Charlotte udfolder deres "væbnerroller" på en forholdsvis snæver måde, som angår en opbakning af Anna omkring varetagelsen af deres egne sektionelle interesser og behov. Denne rolleudfoldelse afspejler deres forståelse af omstillingens udfordringer og fordringer og manifester sig i behovet for at have en stærk og slagkraftig leder i en interessevaretagelse over for ledelsen og den bredere organisatoriske kontekst (lederen som et skaffedyr).

Samspeilet mellem gruppelederen og hendes støtter er på mange måder udtryk for, at gruppens rollestruktur ikke er intakt i forhold til de sociale og psykologiske fordringer, som er forbundet med en gruppeorienteret arbejdsorganisering, og betyder, at de integrerende funktioner ikke vare-

---

<sup>493</sup>Jf. Edelsen & Berg 1999, s. 195.

<sup>494</sup>Det skal selvsagt ikke glemmes, at der ligger nogle udpræget repressive og undertrykkende praksisser bag de svages frygtssomhed og distancering (jf. tilfældene Helle og Inger), men dette ændrer ikke ved, at Anna i en bestræbelse på både at forvalte gruppens mål og gruppens vedligeholdelse/integration, modarbejdes af sine tro væbnere og støtter, fordi de ikke har påtaget sig en formidlerrolle, som måske også skal forstås ud fra deres egen inkonsistens og modsætningsfuldhed omkring gruppens arbejdsproduktivitets normdannelse. Selvom begge har status af højproduktive medlemmer, er de begge karakteriseret ved at have oppebåret en udpræget lav produktivitet. En lav produktivitet, som dog for deres vedkommende ikke tilskrives personlige mangler, men skyldes omstændighederne.

tages adækvat i gruppen. I og med at gruppelederens støtter ikke sikrer en formidling mellem gruppelederen og gruppens bagtrop i en bestræbelse på at modvirke disintegrerende processer, er det op til gruppelederen egenrådigt og autonomt at agere i forhold til disse processer, hvor en tilnærmelse og imødekommelse over for gruppens svagere medlemmer samtidig risikerer at bringe hende i et modsætningsforhold til sine erklærede støtter.

#### ***4.9. Sociale alliancer blandt gruppens perifere medlemmer***

Hvor den hidtidige analyse har omhandlet gruppens centralt placerede medlemmers tilgang til spørgsmålet om gruppens udvikling som en magt- og rollestruktur, vil den efterfølgende analyse belyse problemstillingen ud fra gruppens mere perifere medlemmers perspektiv. Modsat gruppens centrale medlemmer foreligger der ikke blandt de resterende gruppemedlemmer en tilsvarende alliance. I det omfang gruppens mere perifere medlemmer kan betegnes som en enhed, er det kun i form af en mere løs social konstellation af lidelsesfæller, som er karakteriseret ved en betydelig heterogenitet og differentieret temasætning i forhold til spørgsmålet omkring gruppens udvikling som en magt- og rollestruktur.

Omkring det forhold, at gruppen et halvt år inde i den arbejdsorganisatoriske omstilling kun har haft én og samme gruppekoordinator, giver Frida udtryk for en udtalt frustration og utilfredshed med denne situation. Frida fortæller således, at: *“Ja det skulle hun jo være i en måned. Men nu er der jo snart gået en, ..., og det er også en svær ting. ... Fordi, at det blev bestemt, at en måned af gangen, fordi vi alle sammen skulle prøve det. ... Men altså, der har kun været hende endnu. ... Ja det er fordi, at vi ikke, at vi ikke kan komme til at sige noget. ... Det er altså lidt svært. (Er det hende der vil fortsætte, eller er det jer der ikke vil). Ja, det tror jeg, ja. Der har bare ikke været noget snak om det, det er ligesom, det kan. ... Der blev sagt en måned, måske 2. ... Nu kunne vi se hvordan det gik, men så har der slet ikke været snakket om det. Jo vi er nogen som har snakket om, at det er altså også. Men det er altså også svært, at sige, altså. Nu skal du ikke mere”* (Frida, s. 11, li. 23).

Fridas frustration er samtidig forankret i en betydelig frygtssomhed og magtesløshed. En frygtssomhed, som hun tilkendegiver, er et kollektivt anliggende hos de meningsfæller, som hun oplever at have omkring gruppeledelsesspørgsmålet. Dette fremgår blandt andet, når Frida fortæller: *“... jeg synes, at vi skulle prøve med en ny leder. ... Det aftale vi jo. ... Ja, fordi der er jo ikke, der skulle jo ikke være en der er mere end de andre. Vel. Det er jo ikke en direktrice vi har antaget. ... jeg synes jo, at hvis det var mig, så ville jeg da, så når den måned var gået, "er der nogen*



*der er interesseret", fordi nu er den jo gået, ellers kan jeg da godt fortsætte med det. ... Der har slet ikke været snakket om det. ... Og der er ingen der, og så er vi, en 3 stykker, der har snakket om indbyrdes, ... Men vi tør ikke rigtig, vi ved ikke rigtig hvordan vi skal"* (Frida, s. 15, li. 18).

Det centrale problem, i forhold til at gruppen ikke har efterlevet dens oprindelige målsætninger omkring gruppekoordinatorrollen, er for Fridas vedkommende, at dette internt i gruppen har medvirket til en reproduktion af et autoritært ledelses- og autoritetssystem og dualisme mellem dem, som udøver magten og dem, som er udleveret og underkastet magten. Frida beskriver det på følgende måde i en kritisk refleksion omkring gruppelederens virke i gruppen: *"Men det er da fordi det er da også hende. sådan der går mest op i, øh, hvor mange minutter har du, og det der, ikke osse. Hun, hvor meget kan du tjene, og. ... Og hun er bl.a. også en af dem der går ud, der, et kvarter i hver time. ... Altså hvor mange har hun selv, altså. ... Ja, altså. Jeg siger ikke, at det kommer til at gå bedre med en anden, men altså jeg tror heller ikke det kommer til at gå ringere. ... Det var da bare for at vi skulle prøve alle sammen. ... Ikke osse. Det var da derfor. ... Og jeg har endda foreslået, at det kunne da være, at vi skulle prøve 2 af gangen, altså det den ene ikke kunne, det kunne den anden måske"* (Frida, s. 16, li. 25).

Fridas frustration over gruppens udvikling som en magtstruktur og hendes ønske om forandring er forankret i et ønske om udfrielse fra de magt- og dominansstrukturer, der kendetegner gruppen, og den sociale kontrol og overvågning, som gruppekoordinatoren udøver over for resten af gruppens medlemmer. En frustration som yderligere skærpes af, at Frida oplever, at de selv samme medlemmer, som er normsættende, tillader sig at bryde med den arbejdsnorm, som de påtvinger resten af gruppens medlemmer.

Hos Helle foreligger der også en skuffelse omkring, at gruppen ikke har efterlevet dens oprindelige beslutninger omkring besættelse af gruppekoordinatorfunktionen. Helle siger: *"Jamen det synes jeg egentlig, at det fungerer udmærket. Altså jeg synes, at hun er meget god til det. ... Men, der havde jeg egentlig også sådan forventet, at vi skulle skifte lidt og. ..., men ikke fordi, at, altså det kører udmærket. ... Med hende der er det nu, og sådan noget. Det er ikke derfor. ... Ja sådan forstod jeg det i hvert fald (at rolle skulle gå på skift mellem gruppen medlemmer"* (Helle, s. 12, li. 9). Helles skuffelse omkring gruppens udvikling som en magt- og rollestruktur er imidlertid ikke - som det er tilfældet hos Frida - forankret i et magtkritisk perspektiv, men i et jobberigelsesperspektiv, og optræder som en resigneret frustration over, at omstillingen ikke har indfriet hendes forhåbninger i forhold til arbejdets udvikling. Resignationen over de uindfrieede forhåbninger fremgår, når Helle fortæller, at: *"Ahh, ..., jamen altså jeg kan da godt se, at det koster jo*

*også en masse tid, hvis vi skulle planlægge og gøre ved en hel masse, men, ....., jeg ved, altså, det er svært det der, med både og, indflydelse og (at tjene penge)” (Helle, s. 11, li. 12).*

Et andet medlem af gruppens periferi er Erna. Erna er modsat Helle karakteriseret ved en tilfredshed med gruppens udvikling som en magt- og rollestruktur. Erna fortæller at: *“Den fungerer fint, synes jeg. (I havde snakket om at den skulle gå på). Ja, på skift, ja. Men det synes jeg ikke, fordi er der en der sådan ligesom, øh, vil gå ind i det, ikke osse, og så, .... , og virkelig synes, at den person gør det godt, så kan jeg ikke se nogen grund til, at det bliver lavet om, egentlig”* (Erna, s. 16, li. 12). Dette betyder, at Erna modsat Frida og Helle ikke ytrer ønske om forandring, endsige frustreres over, at gruppen ikke har efterlevet sin oprindelig beslutning i forhold til besættelse af gruppekoordinatorrollen. Snarere tværtimod er hun kategorisk afvisende over for forandringer.

Gruppens sidste to perifere medlemmer Inger og Jytte er ikke kendetegnet ved eksplicite refleksioner omkring gruppens udvikling som en rolle- og magtstruktur. Dette betyder imidlertid ikke, at disse to medlemmer er karakteriseret ved at leve bekvemt med magtens udøvelse og magtens diskurser.

Inger er således kendetegnet ved en udpræget frustration over den knægtelse, der udspiller sig i forhold til hendes udstødelsestruede situation. *“... jeg er ked af, at dem vil ikke høre mig. ... Altså, jeg beder dem mange gange, og lære”* (Inger, s. 12, li. 12). En problemstilling, som angår Ingers forsøg på at blive arbejdsomplaceret. Inger fortæller således: *“Ja. Det vil jeg meget gerne (flyttes til en anden maskine). Men selvfølgelig det er ikke mig der bestemmer, det er, det gør. ... Når jeg siger, at jeg vil på anden maskine, altså, åh Inger du er dygtig til det, vi har masser af sytøj til dig, og så gør jeg det, selvfølgelig”* (Inger, s. 19, li. 19).

Ingers frustrationer i forhold til gruppen angår hermed en oplevelse af manglende imødekommenhed og hensyn til hendes vanskelige helbredsmæssige situation. Inger oplever, at gruppen ofrer hende på fællesskabets alter i forfølgelsen af det indtjeningsmæssige mål.

For gruppens sidste perifere medlem foreligger der ingen refleksion omkring gruppens udvikling som en rolle- og ledelsesstruktur. Jytte virker i beskrivelsen af sit samspil med og fordybelse i gruppen defensiv og forsvarspræget, hvilket kan læses som et udtryk for, at hun ikke kan honorere gruppens krav om deltagelse og involvering. *(Synes du, at det gør, at I er sammen på en anden måde, nu I er blevet en gruppe? Taler I mere sammen, eller). Det ved jeg ikke. Det, ..., det vil jeg ikke sige, det kan jeg ikke sige. ... (Nej). ... Jeg synes nok, at jeg snakker med dem. Når jeg har tid til det jo. ... (Ja, ja, men det er jo klart). ... Ja. Ja, eller hvis der er noget. ... (Det er ikke noget der har ændret sig?). Nej det synes jeg ikke”* (Jytte, s. 4, li. 18).

Det er fremgået, at gruppens perifere medlemmer er karakteriseret ved en betydelig heterogenitet i deres temasætning af gruppens udvikling som en magt- og rollestruktur. Det fælles hos gruppens mere perifere medlemmer - med undtagelse af Erna - er en oplevelse af frustration, knægtelse og af at leve på magtens nåde og betingelser. En fælleshed, som kommer til udtryk gennem emotionelle reaktioner lige fra vrede, resigneret accept og benægtelse til frygtsomhed og fortrykhed.

Set ud fra de integrerende og disintegrerende processer, der kendetegner gruppen, samt hvad der karakteriserer gruppen som et dynamisk og politisk system, bidrager gruppens mere perifere medlemmers temasætninger og reaktioner med nogle yderligere brikker til en analyse og fortolkning af gruppens udvikling som en magt- og rollestruktur. Det er i denne sammenhæng relevant at skelne mellem på den ene side de interne processer og dynamikker, der udspiller sig blandt denne løse sociale kobling af "*jævnbyrdige*" perifere medlemmer af gruppen internt, og på den anden side de dynamikker og politiske processer, som disse interne processer blandt gruppens perifere medlemmer afføder i gruppen som helhed.

De frustrationer, som foreligger blandt gruppens perifere medlemmer som følge af magtens krænkelse, udmønter sig ikke i manifesterede modsætninger og konflikter og ej heller mere fælles interesseforvaltning over for magten, men i stedet i mere latente og fordækte sociale processer: sladder og intriger, der udelukkende har en frustrationslindrende og forløsende funktion<sup>495</sup>. Dette hænger for det første sammen med, at gruppens perifere medlemmer ikke repræsenterer en fælleshed, eller har en mere positiv forestilling omkring selvstyret og gruppens organisering. For det andet repræsenterer gruppens perifere medlemmer heller ikke en forhåbning om et forpligtelsesforhold omkring en rollepåtagelse i forhold til selvstyret og dets forvaltning. For det tredje er gruppens perifere medlemmer kendetegnet ved en illusionsløs erfaring om og erkendelse af, at gruppens perifere medlemmer som en løs social kobling ikke repræsenterer et handlingsforpligtet kollektiv ej heller en autentisk gensidig solidarisk forpligtelse. Samlet set betyder dette, at der på trods af at der foreligger frustrationer og krænkelse omkring gruppens udvikling som en magt- og rollestruktur, så repræsenterer gruppens perifere medlemmer ikke elementerne til en alternativ konstituering.

Dette skyldes, at gruppens perifere medlemmer er karakteriseret ved en form for dobbelt distance-ring, dels som en forpligtelsesunddragelse over for gruppen som helhed og selvstyrets rolleimpe-

---

<sup>495</sup>En lindring og forløsning som blandt andet sker gennem sladder om, at gruppens magthavere ikke efterlever de standarder, de påtvinger andre.

rativer, dels som en uformåen til at repræsentere en solidarisk alliance over for magtens krænkelser og overgreb<sup>496</sup>.

Gruppens perifere medlemmer er kendetegnet ved en modsætningsfuldhed mellem på den ene side en føjelighed og samtykke over for magten og magtens udøvelse på gruppens manifesterede overflade, og på den anden side en involvering i intrigante og fordækte sociale processer, som angår, at der bag forscenens tilsyneladende harmoni og konsensus udspiller sig nogle disintegrerende processer på gruppens bagscene. De perifere gruppemedlemmers uformåen til at træde op for egne motiver og interesser og en solidarisk gensidig forpligtelse betyder også, at gruppens konstituering som en magt- og rollestruktur ikke blot afspejler, at gruppens centrale medlemmer har tilranet sig magten. Magtens påtagelse og udformning er nemlig også et produkt af gruppens perifere medlemmers væren i gruppen. Givet de perifere medlemmers frygtssomhed og uformåen med hensyn til at forvalte egne motiver og perspektiver igennem mere manifesterede og åbne konfrontationer med gruppens centrum, bidrager de til en reproduktion af de selv samme strukturer, som de martres og frustreres over. Som Gabriel, Fineman & Sims (2000) har fremført, kan magtesløshed korrumpere på samme måde som magt, fordi distancering og mangel på kollektiv handleforpligtelse efterlader gruppens perifere medlemmer uden kontrol i forhold til deres egne omstændigheder, hvilket betyder en produktion og reproduktion af nederlagets dynamik og befæstelse<sup>497</sup>. Dette har resulteret i en dobbelt distancering både som et forsøg på at benægte egen udsathed og knægtelse og som et forsøg på en distancering fra de sociale relationer igennem hvilke, de ville have mulighed for at udøve indflydelse på deres egne omstændigheder.

Et eksempel på denne sociale distancering fremgår af de individuelle cases ved, at det udelukkende er gruppens magthavere, som oplever en emotionel berørthed og splittelse i forhold til Ingers udstødelsestruede situation. For det store flertal af gruppens mere perifere medlemmer er denne konflikt fraværende i deres beretning. Et forhold, som illustrerer skrøbeligheden ved dette fællesskab af ligesindede, og at man ikke kan forvente en solidarisk opbakning fra gruppens perifere medlemmer. Den eneste undtagelse herfor viste sig under gruppediskussionen at være Helle. Resten af gruppens perifere medlemmer undlod at tage stilling eller bakkede beredvilligt op om gruppelederen i konflikten udfoldelse mellem Inger og Anna. Et væsentligt aspekt ved den sociale distancering angår hermed en benægtelse af andres knægtelse og udsathed.

---

<sup>496</sup>Som det er fremgået af de individuelle cases angår dette ikke blot en manglende konsensus omkring hvad disse medlemmer ønsker, men også at flere af dem spiller med på gruppens diskurs omkring de svages svigt gennem en utilfredsstillende arbejdsmæssig indsats (Frida, Erna og Inger).

<sup>497</sup>Se også Nichols & Armstrong (1976) omkring nederlagets produktion og reproduktion, og det ikke at ville påtage sig et ansvar overfor kollektivet, når dette kollektiv ikke på sin side afspejler en forpligtelse.

Det forhold, at de frustrationer og krænkelse, som foreligger blandt gruppens svagere medlemmer, udspiller sig som mere latente, fordækte disintegrerende processer, betyder også, at der ikke foreligger en modvægt til magtens perspektiver, samt at magtens udøvelse så at sige udspiller sig i et socialt vakuum af tavs føjelighed og samtykke. Ud fra en illusionsløs erfaring om, at gruppens periferi ikke repræsenterer et handlingsforpligtet kollektiv eller en gensidig solidarisk forpligtelse, bliver interaktionens formål i gruppen som helhed for disse medlemmers vedkommende ikke en forfægtelse af egne motiver og ønsker, men i stedet at beskytte og undgå ansigtstab. En social væren, som samtidig er forankret i en erfaring om, at de magtfulde er parat til at gå ganske langt i deres magtudøvelse (jf. tilfældet Helle og Inger), og at man ikke kan forvente og fæste lid til solidarisk partstagen og opbakning fra gruppens øvrige perifere medlemmer<sup>498</sup>.

Den sociale effekt og betydning af sådanne ansigtsbevarende og beskyttende bestræbelser over for magten inkluderer også en fornægtelse af andre af periferiens medlemmers "ansigt". Dette betyder, at ansigtsbevarelse og beskyttelse i sig selv bidrager til en reproduktion af nederlagets dynamik gennem en levende påmindelse om egen udsathed og sårbarhed over for magtens udøvelse og vold. Et eksempel på denne sociale dynamik fremtræder, når gruppelederen i forhold til konflikten med Inger fortæller, at: *"Nej, vi havde lige en snak om det, den anden dag. Også fordi at hun, at hun havde brokket sig. ... Fordi der sidder 2 overlock syersker. Ja der sidder 2 overlock syersker, de sidder også med det overlock hele tiden. Og det, da vi var samlet, så sagde jeg, de 2 sidder jo også ved det samme. Jamen, ja, det synes hun ikke var rigtig. Men de andre 2 de siger ikke noget, de er godt nok tilfredse. ... Og det er så også dem der lige, som er hængeparti hele tiden. Hvad lønnen angår. (Så, det er måske derfor de ikke siger så meget, eller hvad?). Jeg ved det ikke. Nej den ene er jo en af de der AMU folk"* (Anna, s. 17, li. 11).

Gruppelederen tager her to af gruppens andre perifere medlemmer som gidsler i sin konflikt med det perifere medlem Inger. Gruppelederen formår hermed at spille gruppens marginaliserede og perifere medlemmer ud mod hinanden, hvilket samtidig er en konkret illustration af hendes egen magt og de svages magtesløshed.

---

<sup>498</sup>De svages magtesløshed skal selvsagt også ses i relation til de repressive udstøelsesmekanismer som magtens udøvelse er forbundet med. Gode eksempler herpå er den sydebukstatus, som specielt Helle tillægges. Magten udviser her en parathed til at kaste hende for ulvene. Dette illustreres, når gruppelederen fortæller om, hvorledes hun har forsøgt at aktivere direktøren i et angreb mod Helle. Anna fortæller således, at: *"Jamen, ikke andet, at hun har kun blandet sig positivt, altså. Og vi kan snakket om det, fordi vi har, hvis vi har haft lidt problem sådan med og. Nu f.eks. hende der ikke lige for godt kan holde tiderne, og sådan noget. Så siger jeg, jamen det skal jeg nok lige gå over. Så prøver jeg at gå over og snakker med Ella. Eller holder øje med hvad hun syr og sådan noget. ... Og det synes jeg, det er positivt"* (Anna, s. 5, li. 4/del 2).

#### 4.10. Sammenfatning og konklusion

Det er tidligere blevet fremhævet, at en gruppes roledifferentiering angår både en målfastsættelse og forvaltning af gruppens arbejdsopgaver, og en varetagelse af gruppeprocesser og gruppens udvikling som et kompetent psykologisk handlesubjekt. Forvaltningen af begge disse rolledomæner er vigtig i forhold til en gruppes udvikling som et arbejdsmæssigt, socialt og organisatorisk kollektiv.

Som en rollestruktur har gruppen udviklet sig til et rollesystem, hvor det udelukkende er 2 (måske 3) af gruppens medlemmer, som i et eller andet omfang er involveret i selvstyrets forvaltning og formår at udøve indflydelse på gruppens beslutningsprocesser og målfastsættelse. Gruppen har udviklet sig til et relativt simpelt hierarkisk og centraliseret system, i hvilket et enkelt medlem af gruppen (Anna) er blevet autoriseret til at forvalte selvstyrets rolleimperativer på resten af gruppens medlemmers vegne<sup>499</sup>. Det er samtidig karakteristisk, at autoriteten forvaltes på en sådan måde, at denne ikke bidrager til at autorisere gruppens menige medlemmer i forhold til selvstyrets rolleimperativer. Denne udvikling har samtidig implikationer i forhold til den roledifferentiering, der foreligger omkring de mere systemintegrerende og udviklende rollefunktioner. Omkring varetagelse af gruppeprocesserne synes gruppen at have udviklet et forholdsvis snævert rolle repertoire. I forhold til de roller, som angår en forvaltning af gruppeproces i gruppen, synes gruppen karakteriseret af fravær af rolleforvaltninger, der bidrager til at tilvejebringe en forbindelse og formidling mellem gruppens leder (magt) og gruppens bagtrop. Den eneste distinktive rolleindehaver udover gruppelederen Anna, som fremtræder i forhold til varetagelse af gruppens arbejdsopgaver og gruppeprocesser, er Bente<sup>500</sup>. Bente optræder som Annas tro væbner og eneste egentlige støt-teperson i forhold til Annas forvaltning af selvstyret. Hendes rolleforvaltning synes imidlertid primært at angå en "politisk" opbakning og alliance med Anna i forhold til gruppens mål- og strategifastsættelse, idet hun ikke synes at udspille nogen rolle i forhold til varetagelsen af gruppens integration og udvikling som et socialt og arbejdsmæssigt fællesskab.

Den ovenstående rolediskussion baserer sig på Bales (1999). Ifølge Bales har grupper to centrale funktioner, nemlig 1) "overlevelse" (opretholde og vedligeholde gruppen som et system) og 2) gennemførelse af arbejdsopgaver. At opretholde og vedligeholde gruppen som et system kræver kohærens og nødvendiggør udførelsen af kommunikationshandlinger, som opfylder - eller med-

---

<sup>499</sup>Jf. Arrow et al.2000, s. 43 - 44.

<sup>500</sup>Diskussionen af gruppens roledifferentiering ville have været anderledes, hvis analysen på dette sted havde haft udgangspunkt i en psykodynamisk teoridannelse såsom den fremtræder hos Foulkes & Anthony. Ud fra et sådan perspektiv fremtræder et medlem som Helle også med en distinkt rollebestemmelse, dvs. som en synderbuk. Denne mere psykodynamiske rollebestemmelse vil imidlertid være henlagt til den tredje interviewrunde med gruppens medlemmer. Se også Edelson & Berg, afsnittet "Thrown to the Wolves".

virker til at skabe "positive socio-emotionelle" funktioner, såsom at erklære sig enige, dæmpe/løse spændinger og at man udviser solidaritet over for hinanden i gruppen. At gennemføre arbejdsopgaver kræver konstruktive konflikter og nødvendiggør kommunikationshandlinger, som medvirker til at skabe arbejdsorienterede funktioner, såsom at afgive og modtage informationer, give udtryk for sine holdninger og komme med forslag. Efter Bales' opfattelse foreligger der et iboende modsætningsforhold mellem disse to funktioner. Heroverfor foreligger der også en rollebegrebsforståelse inden for den psykodynamiske tradition (jf. Foulkes & Anthony 1984, s. 155-162). De repræsenterer to vidt forskellige rolleteoretiske perspektiver. Hvor den første teoridannelse angår gruppens funktionsudvikling i forhold til de fordringer, der er forbundet med livet i grupper, så angår den anden teoridannelse mere gruppens egne bearbejdninger omkring uforløste problemer (splitning osv.). Et yderligere aspekt som måske bør indarbejdes i forhold til den ovenstående analyse angår, at gruppen ikke har udviklet sig adækvat i forhold til de sociale og psykologiske fordringer en gruppeorienteret arbejdsorganisering er forbundet med. At gruppen har udviklet sig til et hierarkisk og centralistisk system er tegn på, at gruppen har produceret og reproduceret sig ud fra fortidens arbejdsorganisering og arbejdsdeling, og ikke ud fra nutidens fordringer. Dette betyder, at flertallet af gruppens medlemmer ikke er kendetegnet ved en påtagelse af omstillingens rolleimperativ, men også at der ikke sker en udvikling af de roller, der har til formål at sikre gruppens opretholdelse og vedligeholdelse. Denne hierarkiske og centralistiske rolleorganisering er forankret i gruppens omstillingsstrategi og det organisatoriske kontrolsystem via gruppeakkordlønsystemet.

Gruppen er karakteriseret ved en inklusion versus eksklusion blandt gruppens medlemmer i forhold til magtudøvelse og autoritet. Der er en arbejdsdeling omkring magt- og autoritetsudøvelsen, som betyder, at der på gruppeniveau er reproduceret en overordnet - underordnet relation, som minder om tidligere autoritetsstrukturer. Gruppen er kendetegnet ved en magtasymmetri, der virker hæmmende for en mere åben, ligeværdig og dialogisk interaktion, men gruppens organisering og praksisser i forhold til forvaltningen af den daglige planlægning og koordinering af arbejdet er samtidig af en sådan karakter, at disse snarere bidrager til en cementering og fastholdelse, end en opbrydning af de sociale strukturer, som virker som barrierer for en mere udbredt forpligtelse og deltagelse i gruppens ansvars- og kompetenceområder i forhold til arbejdet og arbejdsprocesserne. Dette skyldes blandt andet fravær - og fravalg - af en fælles eller kollektiv interaktion omkring planlægning og koordinering af arbejdet og betyder, at omstillingen ikke ledsages og understøttes af fora til tilegnelse af de nye sociale og organisatoriske kompetencer, der er fordret af omstillingen. Dette bidrager til en opretholdelse af en social rangorden og gruppens svagere medlemmers

sårbarhed og udsathed skærpes, fordi den eneste forbundethed er den lønmæssige forbundethed. Dette fravalg af fælles planlægning bidrager også til, at gruppen og dens medlemmer er kendetegnet ved et lavt videns- og informationsniveau, som gør det vanskeligt at overskue den samlede arbejdsproces i gruppen. Det grundlæggende problem er, at beslutninger i gruppen ikke afspejler en fælles eller offentlig diskussion, som kan bidrage til en afklaring af gruppens mål og perspektiver, samt en afklaring af de andres forpligtelser og motiver. Dette betyder også, at gruppen ikke har etableret sig som et magt- og rollesystem, som giver gruppen mulighed for en kritisk evaluering af egne praksisser. Gruppen er karakteriseret ved en manglende evne eller villighed til en kritisk selvansagelse.

Et aspekt ved den dynamiske konservatisme, der kendetegner hierarkiske relationer, angår, at skyldsspørgsmålet umiddelbart vil rette sig mod forskellige rolleindehavere, fordi der igennem den praktiske interaktion ikke foreligger en fælles ansvarlighed. Derfor er der også tendens til at tilskrive skyld til rolleindehavere i en udpræget arbejdsdeling. Enten er det lederen, der er noget galt med, eller man udpeger en sydebuk. Den manglende manifesterede ansvarlighed og interaktion gør det naturligt at give skylden til enkeltpersoner eller rollekarakterer. Denne dynamiske konservatisme kommer også til udtryk ved, at stort set alle gruppens medlemmer beskriver gruppen som en god gruppe. Beskrivelsen afspejler både en magtesløshed og ikke-erkendelse af magtudøvelsens konsekvenser og en manglende evne hos gruppens medlemmer til at forholde sig selvansagende til gruppens funktionsmåde og virke som en selvstyrende gruppe, herunder selvansagning af egen væren og deltagelse.